

# **PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PUESTA EN MARCHA DE UNA EMPRESA ESPECIALIZADA EN TURISMO DE AVENTURA**

**SIMÓN VALDERRAMA MARÍN**

**MANUEL FLÓREZ MEJÍA**

**Trabajo de grado para optar al título de Ingeniero Administrador**

**ÁLVARO VELÁSQUEZ**

**Ingeniero Industrial - Gerente VENA y Cía.**



**UNIVERSIDAD EIA  
INGENIERÍA ADMINISTRATIVA  
ENVIGADO  
2017**

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

## AGRADECIMIENTOS

Quisiéramos agradecer a nuestros padres por habernos dado la oportunidad de estudiar en una universidad privada y que ha sido reconocida por su excelente nivel académico. Que han sido testigos de los esfuerzos que hemos hecho para llegar hasta esta instancia y, que sabemos también, es un logro para ellos y un motivo de felicidad.

También queremos agradecer a la universidad por poner en nuestras manos profesores capacitados para instruirnos en cada uno de los temas que vimos porque sin ellos el nivel y reconocimiento de la universidad no sería posible y nosotros no tuviéramos la capacidad de realizar este trabajo.

Por ultimo queremos agradecer a nuestro asesor Álvaro Velásquez por haber sido nuestra guía incondicional para el desarrollo de este trabajo, por haber sido nuestro crítico en momentos oportunos que dan pie al desarrollo de un trabajo bien fundamentado.

Gracias.

## CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN.....	8
1. PRELIMINARES.....	9
1.1 JUSTIFICACIÓN .....	9
1.2 Objetivos del proyecto .....	9
1.2.1 Objetivo General:.....	9
1.2.2 Objetivos Específicos: .....	9
1.3 Antecedentes .....	10
2. METODOLOGÍA DEL PROYECTO .....	13
3. DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIO .....	14
3.1 Descripción de la idea de negocio .....	14
3.2 MODELO DE NEGOCIO .....	16
3.3 INVESTIGACIÓN DEL entorno DEL PROYECTO .....	19
3.3.1 Análisis del sector y de su macro ambiente. ....	19
3.3.2 Análisis de nivel competitivo. ....	25
3.3.3 Potencial del sector. ....	26
3.3.4 Investigación de mercado. ....	29
3.4 ANÁLISIS TÉCNICO - OPERATIVO.....	39
3.4.1 Localización del negocio.....	39
3.4.2 Los procesos del negocio. ....	40
3.4.3 Insumos: Necesidades y requerimientos. ....	46
3.4.4 Planificación del tamaño (capacidad) del negocio. ....	48
3.4.5 Calendario de inversiones .....	50

3.5	ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES .....	50
3.6	ESTUDIO FINANCIERO.....	53
3.7	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN .....	56
4.	CONCLUSIONES.....	57
5.	RECOMENDACIONES.....	58
6.	REFERENCIAS.....	59

## **LISTA DE ANEXOS**

1. ANEXO 1 – COSTOS Y PROYECCIONES – MERCADO NORMAL:  
CORRESPONDE AL ESTUDIO FINANCIERO CON LOS SUPUESTOS NUMÉRICOS, TEÓRICOS Y FINANCIEROS EN CONJUNTO CON LOS RESULTADOS DEL ESTUDIO DE MERCADO.
2. ANEXO 2- COSTOS Y PROYECCIONES – BAJA USD: CORRESPONDE AL ESTUDIO FINANCIERO CON LOS SUPUESTOS NUMÉRICOS, TEÓRICOS Y FINANCIEROS EN CONJUNTO CON LOS RESULTADOS DEL ESTUDIO DE MERCADO ASUMIENDO UNA BAJA DE LA TRM.
3. ANEXO 3 – COSTOS Y PROYECCIONES – BAJA EXPEDICIONES:  
CORRESPONDE AL ESTUDIO FINANCIERO CON LOS SUPUESTOS NUMÉRICOS, TEÓRICOS Y FINANCIEROS EN CONJUNTO CON LOS RESULTADOS DEL ESTUDIO DE MERCADO ASUMIENDO UNA DISMINUCIÓN CONSIDERABLE EN EL NUMERO DE EXPEDICIONES QUE SE REALIZAN EN UN AÑO.
4. ANEXO 4 - COSTOS Y PROYECCIONES – DISMINUCIÓN TARIFAS:  
CORRESPONDE AL ESTUDIO FINANCIERO CON LOS SUPUESTOS NUMÉRICOS, TEÓRICOS Y FINANCIEROS EN CONJUNTO CON LOS RESULTADOS DEL ESTUDIO DE MERCADO ASUMIENDO UNA DISMINUCIÓN EN LAS TARIFAS QUE COBRARÁ EL PROYECTO.
5. ANEXO 5 – ESTUDIO DE MERCADO: CORRESPONDE AL ESTUDIO DE MERCADO REALIZADO POR EL MÉTODO DE ENCUESTA.

## RESUMEN

En Colombia el sector turismo ha tenido un crecimiento importante en los últimos años y se espera que en los próximos años su crecimiento sea mucho mayor que el promedio del turismo mundial. Dentro de este sector se identificó que en Colombia no existe ninguna empresa que preste un servicio totalmente personalizado para los clientes transportándolos en vehículos 4x4. Por tal motivo se implementó un plan de negocios para la puesta en marcha de una empresa especializada en expediciones de aventura a bordo de vehículos 4x4, caracterizada por permitirle al cliente personalizar el 100% de los recorridos de acuerdo a sus exigencias. Este modelo de negocio permite llegar a destinos donde el común de la gente no puede llegar y donde las agencias y empresas de turismo no tienen el alcance como lo tendrá este proyecto.

Se realizó un estudio de mercado enfocado en el público colombiano de estratos altos y en extranjeros que visitan Colombia por motivos de turismo para determinar la aceptación que tendría el proyecto y cuáles serían las variables más importantes a la hora de hacer un análisis de los resultados.

Se concluyó que el proyecto es viable desde todos los puntos de vista y que adicionalmente tiene una gran capacidad de responder a cambios radicales en el macroambiente que puedan afectar las variables más importantes para determinar la viabilidad del proyecto.

Palabras clave: expediciones de aventura, turismo, 4x4, personalizar.

## **ABSTRACT**

In Colombia the tourism sector has had a significant growth in the last years and it is expected that in the next years its growth is much greater than the average of the world tourism. Within this sector it was identified that in Colombia there is no company that provides a totally personalized service for customers transporting them in 4x4 vehicles. For this reason, a business plan was implemented for the start-up of a company specializing in adventure expeditions on board 4x4 vehicles, characterized by allowing the customer to customize 100% of the routes according to their requirements. This business model allows to reach destinations where the common people cannot reach and where the agencies and tourism companies do not have the scope as this project will have.

A market study was carried out focusing on the Colombian public of high strata and foreigners who visit Colombia for tourism reasons to determine the acceptance of the project and which would be the most important variables when analyzing the results.

It was concluded that the project is feasible from all points of view and additionally has a great capacity to respond to radical changes in the macro environment that may affect the most important variables to determine the viability of the project.

Keywords: adventure expeditions, tourism, 4x4, customize.

## INTRODUCCIÓN

El turismo en Colombia evidentemente ha tenido un crecimiento importante en los últimos años y se ha convertido en una cuenta importante que aporta al PIB. Aprovechando que se pronostica un incremento aún mayor en este sector para los próximos años y dado el auge que ha tenido Colombia en los últimos 3 años se consideró implementar un plan de negocio para poner en marcha una empresa especializada en turismo de aventura que no tiene competidores directos.

Para este trabajo se realizó un estudio de mercado para determinar las variables más importantes a tener en cuenta a la hora de implementar el proyecto como los son las tarifas que los clientes están dispuestos a pagar, el número de viajes por motivos de turismo que realiza la gente y la cantidad de acompañantes con los que se viaja por motivos de turismo.

Adicional a estas variables se tuvo en cuenta el modelo de negocio establecido para hacer un análisis PESTEL tanto en el ámbito nacional como internacional porque los clientes serán tanto nacionales como extranjeros.

Se realizó un estudio técnico para determinar la inversión inicial necesaria para la implementación del proyecto y un estudio legal de los requerimientos necesarios para constituir una empresa y que en conjunto con los resultados del estudio de mercado se tuvieron en cuenta para hacer las proyecciones de venta y posteriormente un estudio financiero para determinar la viabilidad de este.



## 1. PRELIMINARES

### 1.1 JUSTIFICACIÓN

Colombia está situada geográficamente en un punto privilegiado, cuenta con recursos naturales, tanto hídricos como selváticos, únicos en el mundo y que son apetecidos de gran manera por el resto del mundo que no posee los mismos (CECODES) y Colombia no cuenta con ninguna empresa que lleve a los extranjeros o personas locales hasta estos destinos de una forma personalizada, prestando un servicio con las características del proyecto desarrollado en este trabajo.

A raíz del tema actual más importante que tiene Colombia, y del cual todo el mundo tiene conocimiento, el proceso de paz, se espera que Colombia tenga un auge aún mayor en los próximos años y que según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, el Departamento Nacional de Planeación y el Ministerio de Hacienda va a haber un incremento en el sector del turismo mayor que el de los demás sectores (Mojica Patiño, 2016). Cabe resaltar además que la película Colombia Magia Salvaje fue una producción con el objetivo de mostrar las maravillas naturales de nuestro país y fue proyectada a nivel mundial para incrementar la atracción del resto del mundo sobre Colombia (Revista Semana, 2015).

Por esto, con el apoyo de ~~ProColombia~~ Pro Colombia, el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo y la empresa Punto Cardinal S.A.S se ha decidido implementar un modelo de negocio como el de Trip Adventure S.A.S, una empresa ideada con el objetivo de llevar público extranjero a conocer los paisajes y las maravillas naturales que tiene Colombia, con la particularidad de movilizar a los usuarios en vehículos debidamente preparados para afrontar las condiciones agrestes de los terrenos que se deben superar para llegar a los sitios más remotos, exclusivos y únicos de Colombia pero sin dejar a un lado las comodidades básicas que se requieren para una estadía confortable.

### 1.2 OBJETIVOS DEL PROYECTO

#### 1.2.1 Objetivo General:

Formular un plan de negocio para la puesta en marcha de una empresa especializada en turismo de aventura a bordo de vehículos 4x4, con sede principal en el municipio de Medellín y operación en toda Colombia.

#### 1.2.2 Objetivos Específicos:

- Identificar las características y condiciones del mercado y el sector turismo en Colombia.
- Definir los requerimientos técnicos para la puesta en marcha de una empresa especializada en turismo de aventura a bordo de ~~vehículos~~ vehículos 4x4.
- Determinar la estructura organizacional y responsabilidades dentro del negocio.

- Definir la factibilidad y viabilidad del proyecto mediante una evaluación financiera.

### 1.3 ANTECEDENTES

Existen varios autores que han trabajado acerca del tema de turismo en Colombia y que han implementado planes de negocio para el desarrollo de negocios pertenecientes a este sector.

El futuro del turismo en Colombia es un tema importante que se debe tener en cuenta y debe ser investigado. De esto dependerá en gran parte el éxito de este proyecto.

La gran mayoría de autores que han trabajado en desarrollo de planes para turismo de aventura, y las mismas empresas ya constituidas han coincidido que el turismo es un sector que en Colombia falta mucho por desarrollarse de una forma plena y efectiva y que además en los últimos años viene creciendo de una forma agigantada siendo el cuarto ítem que más aporta a la balanza de pagos en Colombia.

Blandón Vallejo en su plan de negocios para crear una agencia de turismo temático y viajes personalizados realizado en la Universidad EIA hace referencia a que el turismo es un sector que viene creciendo a pasos agigantados en los últimos decenios, llevando a que cada vez haya más destinos que inviertan en el desarrollo del turismo, y es así como este se viene convirtiendo en el motor clave del progreso socioeconómico. El turismo se ha convertido en uno de los principales agentes de comercio internacional. Llevando a que en los países en desarrollo sea una de las fuentes principales de ingreso, creando empleo y oportunidades de desarrollo" (Blandón Vallejo, 2010).

Además de esto Blandón Vallejo realizó un estudio para identificar aquellas partes del comportamiento de las personas, que lo llevan a tomar determinadas decisiones a la hora de adquirir cualquier tipo de servicio turístico para satisfacer sus necesidades obteniendo que en una escala de uno (1) a seis (6), 62 de las 90 personas entrevistadas tenían un interés de seis (6) en adquirir un servicio personalizado por parte de un agente de turismo y 22 de las 90 personas entrevistadas tenían un interés de cinco (5), lo cual arroja un resultado muy favorable para la implementación de este plan de negocio.

Gustavo Bassoti, Paloma Zapata y María Amézola de Tourism Leisure & Sports (T&L) en conjunto con Héctor Ceballos-Lascuarán, consultor internacional en arquitectura ambiental, ecoturismo y planeación regional y Arturo Crosby, presidente de Forum Natura Internacional mencionan que afines a las expediciones de aventura y ecoturismo, que son la esencia del proyecto, existe un término denominado "Turismo de Naturaleza", definido por la OMT como "El Turismo de naturaleza es todo tipo de turismo basado en la naturaleza, en la que la principal motivación es la observación y apreciación de la naturaleza, así como las culturas tradicionales y donde el eco-turista tiende a ser culto, maduro y enfocado en el medioambiente, pero mantiene una conducta de compra con los criterios tradicionales (precio, confort, servicios, calidad, etc.) y con cifras de 64 millones de eco turistas internacionales al año; además el turismo de aventura tiene un fuerte crecimiento mundial, con dos grandes segmentos, donde la aventura suave representa mayor oportunidad de negocio y con cifras de 23 millones de turistas de aventura anuales; 89 billones valor global

del mercado; un crecimiento anual del 15 – 20%” (Bassoti, Zapata, Amézola, Ceballos Lascuraín, & Crosby, 2013).

Estos autores hablan que, al ser un sector tan prometedor y atractivo, donde actualmente grandes empresas y agencias están ya posicionadas, se encuentran barreras de entrada que pueden determinar la inclusión o no de nuevas empresas. Por eso para este proyecto es fundamental conocerlas y han encontrado barreras de entrada como capital humano, fortalecimiento y promoción, marco normativo y regulación, infraestructura y sostenibilidad e inteligencia competitiva (Bassoti, Zapata, Amézola, Ceballos Lascuraín, & Crosby, 2013).

Los estudiantes de la Corporación Universitaria Minuto de Dios diseñaron un plan de negocios para la puesta en marcha de una empresa dedicada a la prestación de servicios turísticos de aventura. Enfocados en el departamento de Meta, descubrieron que las empresas dedicadas al sector turismo no alcanzan a cubrir toda la población que quiere disfrutar de viajes de aventura, pasión por la naturaleza, el riesgo y la diversión y con este proyecto innovador pretenden asistir a dicho público. Los autores concluyeron que el mercado relativamente bajo, con alto potencial de crecimiento en Colombia y que además el futuro del área es prometedor, ya que es fuente principal de crecimiento económico y desarrollo social y ha ayudado a crear economías sólidas en distintos países como Brasil, Tahití y Estados Unidos. El mercado turístico está dominado por tres áreas; Bogotá, la costa Atlántica y el eje cafetero, sin embargo, el destino turístico de aventura está dominado por el Departamento de Santander, que es competencia directa del Departamento del Meta. (Ariza Vargas, Ruiz Villamizar, & Callejas Avila, 2014)

En cuanto al análisis del mercado, Diana Lizeth Correa [RodríguezRodríguez](#) de la Universidad EAN, obtuvo una serie de resultados mediante la realización de encuestas que le sirven a este proyecto para hacerse una idea de cómo se comportan los diferentes consumidores de turismo en Colombia. De las diferentes preguntas realizadas, se tomaron los resultados más relevantes para el plan de negocio propuesto en este trabajo como lo son el que la gran mayoría de los encuestados son de origen americano 41%. Seguido por los encuestados de origen mexicano 16%. Luego se encuentran los encuestados de origen argentino e italiano 14%, seguido por los encuestados de origen venezolano 8%. Finalmente se encuentran los encuestados de origen alemán 7%. También se tuvo en cuenta que el 41% de los encuestados están entre los veinticinco y cuarenta años de edad, seguidos por el grupo de encuestados entre los cuarenta y sesenta años de edad con un 27%, en tercer lugar, se encuentra los encuestados entre los 18 y 25 años de edad, finalmente con un 7% se encuentran los encuestados de más de 60 años de edad. El autor también encontró que el 68% de las personas encuestadas tienen como motivo de viaje y/o estancia en Colombia las vacaciones, seguido por la educación con 14%, en tercer lugar se encuentran la Salud y los Negocios con un 7% y la salud en último lugar con un 4%; también que de acuerdo a lo respondido por los 73 encuestados se puede observar que el 48% piensa permanecer de una a tres semanas en el país, seguido por un 41% que piensa estar en el país de uno a cinco días, en tercer lugar se encuentra con un 11% los encuestados que desean permanecer más de tres semanas en el país. Además Diana Lizeth Correa [RodríguezRodríguez](#) obtuvo que al 41% de los encuestados les llama mucho más la atención el turismo ecológico al igual que el tradicional, en segundo lugar se encuentra con un 14% el turismo deportivo y extremo y en tercer lugar con un 4% se encuentra el turismo religioso también encontró que el 29% de los encuestados le llama la atención conocer la zona cafetera del país debido a su cultura y su diversidad, en segundo lugar se encuentra

el interior del país con un 27% de los encuestados, en tercer lugar se encuentra con un 26% la zona costera del país, por último con un 18% se encuentra la zona selvática. Con respecto a la frecuencia en visitas se obtuvo que el 66% visitan el país una vez al año, en segundo lugar, se encuentra con un 27% los encuestados que visitan el país dos o tres veces al año, en tercer lugar, con un 7% están los encuestados que visitan el país más de tres veces al año; también se encontró que el 59% de los encuestados muestra una respuesta positiva a la posibilidad de contratar un guía (Correa Rodriguez, 2013).

## 2. METODOLOGÍA DEL PROYECTO

Para el desarrollo de un plan de negocios para la puesta en marcha de una empresa especializada en turismo de aventura se identificarán en un primer paso las características y condiciones del mercado y el sector turismo en Colombia que permita hacer una segmentación de este mercado donde se pueda seleccionar la cantidad de usuarios potenciales que estarían interesados en adquirir el servicio. Esta segmentación constará en identificar el público local que tenga la capacidad de adquirir el servicio, según su estrato socioeconómico, ingresos mensuales y tipo de vehículo que tenga (es necesario un vehículo 4x4). Cuando se haya determinado la población local se identificará el público extranjero que viene a Colombia con motivo de turismo, obteniendo estas cifras de la página del DANE o [ProcolombiaPro Colombia](#). Luego se procederá a calcular una muestra de esta población que será encuestada y donde se esperará que los resultados sean confiables; ya que por razones de tiempo y dinero es imposible encuestar el total de la población. De esta manera se pretenderá obtener información acerca del acogimiento que podría esperarse por parte del mercado para la adquisición del servicio que se espera prestar.

En segunda instancia se definirán los requerimientos técnicos para la puesta en marcha de una empresa especializada en turismo de aventura donde se usará el modelo de CANVAS para la identificación de las nueve variables importantes para un modelo de negocio sugeridas por Alexander Osterwalder. Adicionalmente se desarrollarán los elementos necesarios para dar a conocer el proyecto y que lo harán identificar de los demás como el logotipo, el desarrollo de una página web, afiches y volantes, perfiles en las diferentes redes sociales y la implementación de suvenires para entregar a los usuarios. También se tendrá en cuenta una validación de los clientes potenciales que mostrará el acogimiento que tendrá el proyecto por parte de los usuarios, exponiendo un servicio innovador que tenga la capacidad de abarcar la mayor parte de Colombia, lo cual es sumamente importante para el proyecto a realizar, puesto que si se tiene un portafolio mayor de destinos turísticos se esperará un mayor interés por parte de los usuarios.

Para continuar se determinará la estructura organizacional y responsabilidades dentro del negocio. Se establecerá un diagrama organizacional donde se vea claramente las responsabilidades de cada uno de los integrantes del negocio que garantizarán un pleno desarrollo del servicio.

Para terminar, se definirá la factibilidad y viabilidad del proyecto mediante una evaluación financiera que constará de proyecciones basadas en el presupuesto que se necesita para la puesta en marcha del negocio y su sostenimiento durante los primeros meses donde se esperará que sean los más difíciles para el negocio.

### 3. DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIO

#### 3.1 DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO

El servicio de turismo de aventura se caracterizará por ofrecer un servicio totalmente personalizado para el cliente. Su transporte se realizará en carros de la organización debidamente preparados para afrontar los terrenos agrestes por donde se deben desplazar para llegar a los diferentes destinos o con la opción de que los usuarios de vehículos 4x4 también puedan viajar en sus vehículos, pero siempre siendo acompañados por un mínimo de dos (2) carros por parte de la organización. Esto con el fin de garantizar seguridad en los recorridos y llegar a los destinos que se ofrecerán. Los beneficios serán conocer sitios y paisajes únicos en el mundo, paraísos naturales donde el común de la gente no puede llegar y donde los diferentes agentes de turismo y agencias de viajes no tienen forma de garantizar un acompañamiento para el usuario.

El turismo de aventura en Colombia es un nicho muy específico que no ha sido explotado al máximo. Las empresas y agencias de turismo no prestan un servicio especializado donde se encarguen del transporte de los usuarios hasta los diferentes destinos, paisajes y paraísos exóticos que ofrece Colombia debido a las dificultades y problemas que se tiene durante el acceso a ellos. Las diferentes agencias de turismo emplean solo un papel de intermediario entre las personas que demandan turismo y la gente que ofrece el servicio turístico. Con este proyecto se pretende sanar la necesidad que existe entre la gente de que el propio agente de turismo que ofrece los paquetes, en este caso expediciones de aventura, sea el mismo que los transporta y acompaña durante todo el recorrido, apersonándose de la prestación total del servicio. La mayoría de empresas y agentes de turismo ofrece los servicios de realizar deportes extremos como si fuera turismo de aventura, lo que diferencia a este proyecto es que se encarga de brindarle una experiencia única y diferente al cliente que va más allá de sólo realizar actividades extremas en lugares ajenos a la ciudad y que se preocupa por acompañarlo durante todo el recorrido realizado y no sólo con acciones básicas como la compra de tiquetes, reservación de actividades a realizar, etc. (ProColombia, 2015), sino brindando una experiencia totalmente fuera de lo común, en contacto con la naturaleza, con una compañía de personas que harán de las expediciones algo más agradable.

Para el servicio que se va a ofrecer no se requiere que los clientes desempeñen una labor específica o se desenvuelvan en algún área en especial. Como el proyecto está enfocado en el mercado extranjero y público local que le interese, el mercado meta es la población que tenga la capacidad económica para adquirir un servicio 100% personalizado y ajustado a sus demandas. El trabajo de los clientes extranjeros empieza por escoger a Colombia como su próximo destino turístico, luego deberán buscar por medio de internet o agencias de viaje los diferentes paquetes y servicios que se ofrecen para proceder a escoger los destinos que desean conocer y por último realizar las reservas y pagos correspondientes para realizar el viaje. El público local debe tener claro que su próximo destino turístico no va a ser del común (playas, hoteles, restaurantes, etc.) sino que va ser un viaje totalmente fuera de lo común. La organización debe percatarse que los precios se ajusten al tipo de servicio ofrecido y que el cliente espera obtener, ya que el cliente antes de venir a Colombia (público extranjero) o buscar alguien para realizar una expedición de aventura también tendrá en cuenta ~~el precio~~el precio de los diferentes servicios y destinos que pueden ofrecer

las agencias de viajes y demás agentes de turismo para seleccionar el que más beneficio les entregue.

Al recibir todo tipo de extranjeros y usuarios locales, se encuentra una amplia variedad de problemas o angustias que se les puede presentar a ellos. El tema de seguridad es un tema importante que se debe tener claro a la hora de llevar a los clientes a los diferentes destinos; se debe velar en todo momento por la seguridad e integridad del usuario durante su estadía. Se velará siempre por la seguridad e integridad del cliente, por eso el proyecto propuesto cuenta con todas las herramientas de seguridad para el cliente durante el desplazamiento hacia los destinos, dentro de los destinos y durante el regreso de estos; además de haber hecho un estudio previo con las autoridades competentes en cuanto al tema de orden público de los diferentes destinos que se ofrecen. El proyecto no realizará viajes con usuarios a sitios donde no se pueda garantizar que la situación de orden público es normal. Otro problema que se puede presentar es la indecisión del cliente a la hora de escoger entre los diferentes destinos que se ofrecen, por lo que se debe tratar de darle al extranjero la mejor combinación de los destinos y que se ajusten a su tiempo y presupuesto de la mejor manera para que el usuario pueda cumplir con sus expectativas y su grado de satisfacción sea mayor que el que esperaba. Una preocupación de los usuarios extranjeros sería el tema del idioma porque no todas las personas en Colombia son bilingües, además como los destinos se encuentran alejados de las poblaciones principales, la probabilidad de que los guías locales hablen un segundo idioma es muy remota; por eso dentro del servicio que se ofrece, se cuenta con un acompañamiento continuo de los guías (conductores de los vehículos) bilingües para resolver cualquier inquietud que se le pueda presentar al usuario.

Los clientes llegan a Colombia con una alta expectativa con respecto a los paisajes y destinos que han visto a través de páginas web, televisión, internet y otros medios; por lo que luego de haber conocido estos lugares el cliente se va a llevar con él una experiencia nueva y muchos recuerdos, como haber conocido diferentes culturas con sus costumbres, gastronomía y actividades que realizan. Se va a llevar consigo el recuerdo de haber experimentado un viaje de aventura, que no todo el mundo está dispuesto a hacer y que lo diferencia de las demás personas por ser capaz de enfrentarse a nuevos retos, además de tener recuerdos de los paisajes más exóticos, variados y únicos que se pueden ofrecer en un solo país (CECODES). Van a tener historias y recuerdos para contar y compartir con familiares, amigos, grupo social, etc.

La mayoría de los extranjeros al venir a Colombia tienen una ventaja con la moneda, puesto que al estar el peso tan devaluado pueden sacar ventaja de esto y tener la capacidad de adquirir más productos y servicios. Por eso se aprovechan las ventajas que los extranjeros tienen con su moneda en la actualidad, que al peso estar tan devaluado, se puede ofrecer una mayor variedad de destinos por un precio muy razonable para ellos y que puedan gozar de paisajes exóticos y únicos que no querrán olvidar.

El trabajo termina cuando el cliente obtiene una mayor satisfacción de la que esperaba y puede recomendar el proyecto propuesto, por eso se tratará de darle al usuario una experiencia inolvidable, que marque de cierta forma su vida para que así quiera repetir su experiencia.

### 3.2 MODELO DE NEGOCIO

El tipo modelo de negocio está determinado por la venta final del producto. En este caso se empleará un modelo B2C puesto que el cliente final serán los consumidores que quieran adquirir el servicio. El B2C trata la venta de los productos y/o servicios de la empresa a consumidores de a pie (no empresariales). Este tipo de e-Business mejora el servicio prestado a los clientes y genera oportunidades para elevar ventas e ingresos. La mayoría de los usuarios que compran en Internet buscan artículos a precios competitivos. A medida que aumenta el número de empresas que ofrecen productos en línea, los clientes disponen de mayor libertad para investigar y comparar precios. Con una solución B2C, la empresa puede ofrecer a sus clientes la comodidad de efectuar compras en Internet, además de atraer a nueva clientela (Andalucía, N/A).

Para el proyecto será clave la difusión del servicio a través de medios web puesto que se generará una mayor rentabilidad cuando el servicio lo contrate el público extranjero. Por tal motivo será necesario ajustar los precios de tal forma que la relación precio/servicio les genere la mayor utilidad posible a los usuarios, determinando unos precios justos y de acorde a los del mercado.

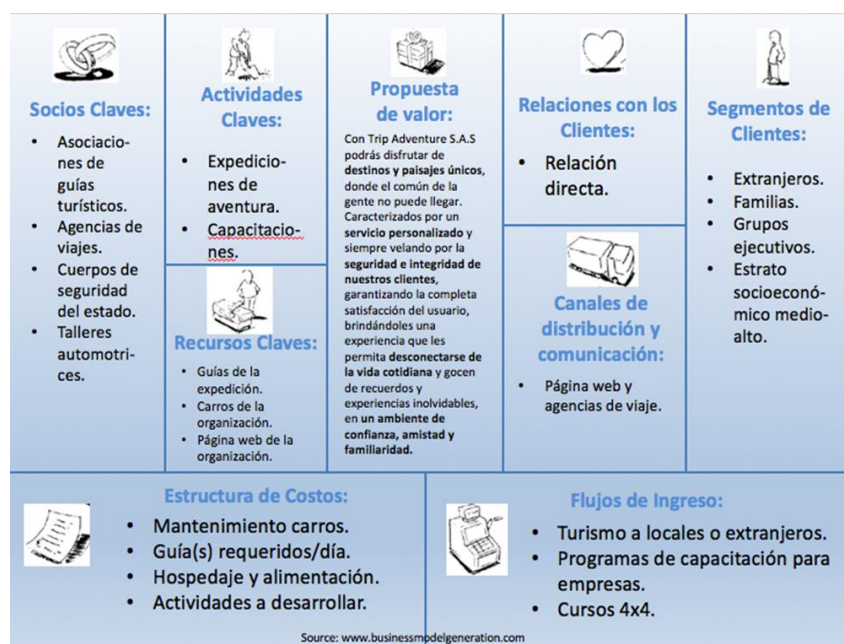


Figura 1 – Modelo de Negocio CANVAS.

- **Socios Clave:**



- **Asociaciones de guías turísticos:** Será necesario hacer contacto con guías turísticos locales en cada uno de los destinos que se ofrecerán en el proyecto. Puesto que a pesar que los guías de la organización tengan conocimiento de rutas, obstáculos, terrenos, ~~etc~~etc., la naturaleza es cambiante y se debe tener información actualizada de los destinos para determinar si se puede o no vender un servicio. Además, es necesario el apoyo de estos para la contratación de lanchas, servicios adicionales de deportes extremos que se puedan realizar en los destinos, reservas en hoteles, recomendaciones, medidas de ~~seguridad necesarias y fundamentales~~seguridad necesaria y fundamental y apoyo durante los recorridos.
  - **Agencias de viaje:** Asociarse con agencias de viajes será una de las prioridades del proyecto para lograr un mayor número de contratos con público extranjero. Agencias de viaje ya posicionadas en el mercado serán de gran ayuda puesto que le ayudarán al proyecto a realizar contratos mientras se consigue un posicionamiento y un reconocimiento entre los usuarios y turistas. Para esto se pretenderá generar un impacto en los usuarios a los que se les preste el servicio, y que la satisfacción del servicio prestado sea suficiente para que lo recomienden; y en un futuro lograr ser autónomos en la consecución de contratos para prestar el servicio.
  - **Cuerpos de seguridad:** el factor más importante que tendrá el proyecto será preocuparse siempre por la seguridad del usuario. Por esto siempre se confirmará con las entidades encargadas el estado del orden público en los destinos a donde se vaya a prestar un servicio.
  - **Talleres automotrices:** será necesario hacerles mantenimiento preventivo a los carros de la organización para garantizar un óptimo desempeño de estos durante los recorridos, y en caso de presentarse alguna avería mecánica, será indispensable hacer la reparación de estos. Por esto será necesario hacer alianzas con diferentes talleres especializados en diferentes temas (frenos, suspensión, motor, sillería, eléctricos, etc.) para disminuir un poco el costo de las reparaciones y mantenimientos.
- **Actividades Clave:**
- **Expediciones de Aventura:** serán la esencia del proyecto. Prestar un servicio donde los usuarios gocen de experiencias diferentes en lugares paradisíacos que pocos suelen frecuentar.
  - **Capacitaciones:** adicionalmente de las expediciones, también se ofrecerán capacitaciones en temas de 4x4 como el uso y capacidades de vehículos 4x4, técnicas de rescate de vehículos y técnicas de manejo en diferentes terrenos (agua, arena, nieve, roca, barro, etc.).
- **Recursos Clave:**

- **Guías de la expedición:** los guías serán los mismos conductores de los vehículos; quienes conocen las rutas y tienen experiencia en manejo 4x4 para hacer un desplazamiento seguro hasta los destinos. Adicionalmente serán bilingües para facilidad de comunicación con los usuarios extranjeros y prestarles un servicio de mayor calidad. Se caracterizarán por su personalidad amigable, carismática y servicial.
  - **Carros de la expedición:** serán el factor diferenciador del proyecto. Carros debidamente preparados y modificados para el transporte o acompañamiento de los usuarios hasta los diferentes destinos y así garantizar que se pueda llegar hasta ellos.
  - **Página web de la organización:** será un recurso fundamental para la difusión del servicio y los destinos que se ofrecen. Será el medio por el cual se espera hacer el mayor número de contactos con clientes.
- **Relación con los clientes:** será una relación directa. Aunque existan alianzas con agencias de viajes y similares que puedan aumentar el número de contratos para el proyecto, la personalización del servicio se hará directamente con la organización, quien se encargará de ajustar la agenda de viaje con las condiciones y demandas de los usuarios.
- **Segmentos de clientes:**
- **Extranjeros:** este será el público objetivo del proyecto puesto que generará rentabilidades mayores. Extranjeros atraídos por las maravillas naturales que ofrece Colombia y que además sean apasionados por la aventura.
  - **Familias:** expediciones con grupos de diferentes familias apasionadas por la aventura y nuevas experiencias que quieran conocer las maravillas naturales que ofrece Colombia. Adicionalmente que sean de estrato socioeconómico medio-alto (4, 5 o 6).
  - **Grupos de ejecutivos:** personas con un mayor alto poder de adquisición, pertenecientes a empresas que quieran enviar a sus ejecutivos a vivir nuevas experiencias como método de distracción, que les permitirá abrir su mente con el objetivo de obtener un mayor rendimiento en su trabajo. Recibirán capacitaciones en diferentes temas de 4x4.
- **Canales de distribución y comunicación:**
- **Página web:** por este medio, los usuarios tendrán la facilidad de comunicarse y hacer contacto con las personas de la organización además de conocer los diferentes servicios y destinos que se ofrecerán. Al estar en internet será el canal de distribución más importante puesto que llegará a la mayor cantidad de usuarios posibles.
  - **Agencias de viaje:** entidades como estas que ya estén bien posicionadas y con credibilidad para el público extranjero y local le ayudarán al proyecto

para darse a conocer y adicionalmente harán el contacto proyecto-cliente para la realización de contratos.

- **Estructura de costos:**

- **Servicio de comunicación:** se adquirirá un plan empresarial con una empresa de telefonía móvil para facilidad de comunicación entre los guías, además de tener un número de contacto disponible para cualquier usuario interesado en el servicio y que requiera de una asesoría. Esto requerirá un costo mensual fijo para la organización.
- **Operación:** se tendrán costos normales de operación como los servicios públicos, abonos a préstamos (en caso de ser solicitados para adquisición de activos para el proyecto como oficinas o más vehículos), arriendo de oficina (en caso de no ser propia), etc.
- **Mantenimiento y actualización de la página web:** se deberá hacer una actualización constante de la página web para que los usuarios puedan darse cuenta de la experiencia y calidad del servicio que se ofrece.
- **Mantenimiento de los vehículos:** los vehículos de la organización antes y después de realizar una expedición se les realizará una sesión de mantenimiento para aumentar su durabilidad y ofrecer una mejor calidad en el desplazamiento.

- **Flujos de ingresos:**

- **Expediciones de aventura para locales y extranjeros:** serán la esencia del negocio y el medio por el cual se captarán la gran mayoría de ingresos para el proyecto.
- **Guías requeridos:** dependerán del número de carros que se requieran de apoyo o de transporte para los usuarios y los destinos seleccionados, se asignará un número de guías que tendrán un costo por día para los usuarios.
- **Hospedaje y alimentación:** los costos para los usuarios variarán de acuerdo a las demandas de los usuarios para hospedarse (hotel, hostel, camping, etc.) y de los platos que estos seleccionarán para su alimentación.
- **Actividades a desarrollar:** dependerán de las actividades que se puedan realizar en cada uno de los diferentes destinos (deportes extremos, alquiler de lanchas, caminatas ecológicas, etc.). Estos costos para los usuarios serán asumidos por ellos en el momento.

### 3.3 INVESTIGACIÓN DEL ENTORNO DEL PROYECTO

#### 3.3.1 Análisis del sector y de su macro ambiente.

- **Identificación y descripción del sector, de la industria o clúster:** La organización se encuentra ubicada en el sector turismo. “El turismo en Colombia ha mostrado una dinámica de crecimiento importante, sobre todo a partir de la recuperación de la economía y de la mejora en las condiciones de seguridad del país que se han traducido en un incremento continuado del número de turistas internacionales y en una fuente significativa de divisas; según Proexport, la llegada de viajeros extranjeros viene creciendo a un ritmo anual promedio cercano al 10 por ciento en los últimos 10 años. En materia de generación de divisas, con más de 3.200 millones de dólares en la balanza de pagos por concepto de viajes y transporte, hoy el turismo es la tercera fuente de divisas, después del petróleo y el carbón, superando las exportaciones de café, banano y flores” (Mesa C., 2013).

- **Análisis PESTEL:**

Factores	Nacional			Internacional		
	C.P	M.P	L.P	C.P	M.P	L.P
<b>Políticos</b>	- Fin de Gobierno de Santos.	-Cambio de administración en el Gobierno. Gobierno Vs Oposición.	-Proceso de Paz.	- Administración de Presidente de Estados Unidos, Donald Trump.  - Crisis humanitaria en Venezuela (Gobierno de Nicolás Maduro).  Nueva Administración en Ecuador.	- Brexit	
<b>Económicos</b>	- Precios altos que manejará la empresa.	- Comportamiento del COP.	- Precio de la gasolina.		- Comportamiento del Dólar y el Euro.	
<b>Sociales</b>	- Idioma.	- Imagen de Medellín al mundo de Pablo Escobar.	- Inclusión de ex guerrilleros a la sociedad.	- Relación del próximo presidente con Trump.		
<b>Tecnológicos</b>		- Bajas tarifas en aerolíneas para viajes dentro de Colombia.	- Construcción de vías 4G por Colombia.			

<b>Ecológicos</b>	- Alerta por Contaminación en el aire en el Valle de Aburra.	- Destrucción de parques nacionales y ríos.				
<b>Legales</b>	-Reforma tributaria.					

Tabla 2 – Análisis PESTEL.

#### Nacional:

**Político (CP):** El año 2018 pondrá fin al gobierno de Juan Manuel Santos, Presidente de Colombia por los últimos 8 años. El poder de Colombia quedará en manos de otra persona, que cambiará el gabinete de administración y algunas políticas.

**Político (MP):** Hasta el momento, son muchos los candidatos a tomar el control del país, y por esta razón, no es posible saber si la nueva administración traerá beneficios o inconvenientes a Colombia y al servicio de la compañía. Si la persona elegida es de un partido político aliado de Santos, seguirá con el proceso de paz como prioridad sin modificaciones y seguramente la imagen de Colombia ante el mundo mejorará. Si el candidato que queda en el poder es alguien de la oposición, que, aunque dicen apoyar el proceso, seguramente tratarán de hacer algunos cambios y no sabríamos como afectaría esto el servicio, ni la entrada de extranjeros al país.

**Político (LP):** El proceso de paz afectará a Colombia en el corto, mediano y largo plazo. Los expertos, en su mayoría, dicen que las consecuencias serán positivas para el país. Mejorará la inversión, años después del pos conflicto habrá plata para diferentes necesidades del país y no para la guerra, incrementará el número de extranjeros que entran al país, etc. Esto es un factor positivo para el servicio prestado por la compañía, ya que parte del mercado objetivo son los extranjeros que viajan por motivos de turismo. Por otro lado, todavía existen bandas criminales como Las Bacrim o el ELN, con quienes no sea ha podido negociar un tratado y siguen en guerra con los colombianos, y estas bandas representan una amenaza contra el servicio de la empresa.

**Económico (CP):** Como expresado anteriormente, el servicio prestado por la compañía tendrá precios relativamente altos gracias a ser un servicio de total acompañamiento. Esto significa que el mercado colombiano objetivo son las personas de estratos altos (5 y 6), personas con suficiente dinero para pagar una de estas expediciones. Colombia es un país pobre, ya que los estratos mencionados hacen parte solo del 3.1% de los colombianos, entonces la compañía tiene que estar al tanto de esto, y saber que tiene que hacer enfoque en estos estratos y en personas extranjeras.

**Económico (MP):** El comportamiento del Peso Colombiano afecta a todas las compañías en Colombia. A lo largo de los años los socios de la compañía tienen que estar monitoreándolo para analizar sus movimientos y la relación que tiene con monedas de otros países, con el Dólar estadounidense mayormente.

**Económico (LP):** Como los carros de la compañía trabajan con gasolina, el alza de los precios de esta afecta directamente el servicio. Un alza repentina de ella obligaría a los socios a alzar los precios de las expediciones.

**Social (CP):** En Colombia, siempre ha habido una barrera cuando se trata de comunicarse en otro idioma. Un porcentaje muy bajo de personas hablan, o saben expresarse en un idioma diferente al español. Según Caracol Radio, “solo el 2% de Bachilleres del país alcanzan el nivel B1 de inglés. La mayoría de estudiantes tienen como máximo A1”, (Caracol Radio, 2016), cifras demasiado bajas, ya que hay que tener en cuenta que no muchos colombianos no tienen acceso a educación, a estudiar hasta bachillerato, y que el nivel A1 es un nivel de “Principiante”, y que “todavía no es capaz de usar el idioma en ninguna situación práctica de trabajo”. (Grupo Vaughan, s.f.). Cuando los extranjeros que hablan un idioma diferente viajan a Colombia, en muchas ocasiones se encuentran con tropiezos, ya que las personas no las entienden y ellos no entienden a las personas. El servicio prestado por la compañía debe contar con guías que sepan desenvolverse en una situación que los obligue a hablar en inglés (Idioma prioritario después del español).

**Social (MP):** Aunque hace más de 20 años murió Pablo Escobar, el nombre de este narcotraficante todavía actúa como un fantasma en la sociedad colombiana. A cualquier lugar del mundo a dónde van los colombianos, son comparados con Escobar y su legado, un tema que está muy de moda en el momento por series como el Patrón del Mal o Narcos, que son exhibidas alrededor de todo el mundo por compañías como Netflix. Esto afecta negativamente la imagen del país, ya que los extranjeros escuchan que Colombia es un país que solo exporta drogas. Contrarrestando esta imagen, están los deportistas que sobresalen en diferentes categorías alrededor del mundo, como Mariana Pajón, dos veces medallista de oro Olímpica y 9 veces campeona del mundo en BMX (Noticias Caracol, 2016), o Katherine Ibarguen, medallista de oro en salto triple y 32 veces campeona mundial de esta categoría. (El Herald, 2017). Ejemplos como estas deportistas, o cantantes como Carlos Vives y J Balvin están dejando el nombre de Colombia en lo alto, y poco a poco cambiando la imagen que tienen los extranjeros de los colombianos.

**Social (LP):** Durante los años venideros, Colombia pasara por una transformación de gran tamaño. Los más de 6200 guerrilleros que están en este momento en las zonas de concentración, serán reactivados en la vida civil durante un período establecido. Aunque existan grupos insurgentes, el mayor grupo al margen de la ley se disolvió y esto significa que habrá más seguridad en el país y sus carreteras, que beneficia el servicio y da más seguridad a los usuarios.

**Tecnología (MP):** Una amenaza para la compañía pueden ser las aerolíneas de bajo costo que se están consolidando fuertemente en Colombia, ya que, aunque no lleguen a los destinos que ofrece este servicio, los clientes pueden optar por viajar a otros lugares por bajos costos.

**Tecnología (LP):** Las vías 4G son la gran apuesta del gobierno para mejorar la infraestructura y los canales de comunicación del país, para que los camiones y las tractomulas puedan transportarse por estas nuevas carreteras y llevar todos los productos de importación y exportación desde los puertos hasta las ciudades y

viceversa. La ruta del Sol es un ejemplo de estas vías y será uno de los corredores viales más importantes del país, ya que permite la comunicación entre la capital y ciudades portuarias de la costa atlántica como Santa Marta, Barranquilla y Cartagena. (Ruta del Sol, 2016) Estas vías son usadas por los carros de la compañía para llegar a los diferentes destinos. Algunos de ellos serán tendrán un acceso más fácil o más rápido gracias a estas vías, a parte de la seguridad que sentirán los clientes al pasar por ellas en vez de una carretera vieja. Aunque parte de estas vías ya fueron construidas, el reciente escándalo de Odebrecht por corrupción hace que las vías estén en su mayoría en espera y es por esto que están en el largo plazo.

**Ecológicos (CP):** En el mes de marzo de 2017, la Junta del Área Metropolitana del valle de Aburrá decretó alerta roja por contaminación en el aire. (Restrepo, s.f.). En el 2016, se decretó alerta de color amarilla (un poco menos contaminación que el color naranja) durante los meses de marzo y abril, y los expertos dicen que es un fenómeno que seguirá empeorando si no se toman medidas contundentes en la ciudad de Medellín. (El Tiempo, 2017) Esto se debe al aumento del parque automotor, la topografía del valle de Aburrá, la transición entre la temporada seca y la húmeda, falta de zonas verdes y por los controles pocos estrictos. (El Tiempo, 2017). Estas alertas afectarían la compañía por sanciones que imponga la alcaldía para carros 4x4, o restricciones de horarios, o por el hecho que las personas prefieran no utilizar el servicio por la contaminación de los carros.

**Ecológicos (MP):** Con el cambio global y el mal uso del agua, los recursos naturales están disminuyendo rápidamente y las actividades en los destinos se pueden ver afectadas. Un ejemplo puede ser las actividades de pesca en diferentes ríos en el país o el deshielo de los diferentes nevados en el país.

**Legales (CP):** La reforma tributaria implica cambios en los impuestos y por esta razón el servicio subió un poco su valor.

#### **Internacional:**

**Político (CP):** Estados Unidos acaba de elegir a su nuevo Presidente, que, por lo que ha mostrado la historia, estará al frente de su país durante los próximos 8 años. Donald Trump pertenece al Partido Republicano, lo que significa muchos cambios en la forma de gobernar en comparación al ex Presidente Barack Obama, miembro del Partido Demócrata. Esto afectaría la compañía ya que la relación de Estados Unidos y Colombia se verá afectada, ya sea negativa o positivamente, dependiendo de la relación que mantengan los gobiernos. Esto afectará el la inversión y el turismo directamente, tanto para los colombianos que viajan a Estados Unidos como los estadounidenses que viajan a Colombia. El cambio de este gobierno afectará no solo en el corto plazo, donde ya se están viendo algunas diferencias por las políticas de Trump, pero también en el mediano y largo plazo, ya que el presidente puede llegar a hacer cambios en acuerdos ya establecidos como el TLC (Colombia-EE.UU.).

En Latinoamérica, se encuentra el vecino colombiano, Venezuela; país que afronta la peor crisis humanitaria de sus últimos años. El Presidente Santos no ha dado declaraciones ni se ha expresado contundentemente sobre la posición que toma frente a lo que está pasando en el país hermano. Casos como el cierre de la frontera, la

militarización de los civiles, entre otros, afecta a Colombia y a la compañía, ya que en cualquier momento se podría desatar una guerra en ese país, y Colombia tendría que tomar una posición frente a esto. Otro país que afronta un cambio, es el otro vecino colombiano, Ecuador. Aunque el presidente elegido en la tercera semana de abril de 2017 pertenece al partido de Rafael Correa, algunas políticas pueden variar y su relación con Colombia puede presentar cambios, afectando el ingreso de ecuatorianos al país.

**Político (MP):** La salida de Inglaterra de la Unión Europea, o Brexit, por su nombre en inglés (Arce, s.f.), puede afectar a Colombia, y a la empresa, ya que cuando se realice el cambio, seguramente las políticas entre países cambiarán, porque serán diferentes a las políticas que maneja Colombia con la Unión Europea. Esto puede perjudicar la entrada de Ciudadanos pertenecientes a la unión europea o ingleses al país, y aunque según los resultados de la encuesta, más estadounidenses que ingleses llegarán a Colombia por motivos de turismo, esto puede afectar a la compañía.

**Económico (LP):** Por los cambios en el gobierno, el comportamiento del petróleo, las relaciones entre presidentes, el dólar y el euro variarán en comparación con el peso colombiano durante los años, cosas que afectan los precios manejados por la empresa para los extranjeros que quieren adquirir el servicio.

**Social (MP):** Como mencionado anteriormente, el cambio de gobierno de Estados Unidos y Colombia afectara la relación que tienen estos países. El gobierno de Obama fue un gran impulsor de que se aprobara el acuerdo de paz, tanto moral como económicamente. Los colombianos deben esperar a que El Presidente Trump y su gabinete explique los planes que tiene en mente.

- **Análisis del Sector:** Según datos de la Organización Mundial del Turismo – OMT (UNWTO por sus siglas en inglés), el sector turístico ha llegado a representar cerca del 9% del PIB mundial y es responsable de 1 de cada 11 puestos de trabajo de muchos países tanto desarrollados, como en vía de desarrollo. Según datos del Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC por sus siglas en inglés), estos indicadores traducidos en cifras pronostican que durante los próximos diez años el sector turístico crecerá un 4,4 % anual frente a un 3,5 % del PIB mundial, y generará en 2024 más de 11 billones de dólares y 75 millones de nuevos puestos de trabajo. La Organización Mundial del Turismo señala que, durante la primera mitad del 2014, el turismo presenta un crecimiento del 4.6% (DNP y Ministerio de Industria, 2014). La Organización Mundial del Turismo señala que el turismo es un fenómeno social, cultural y económico relacionado con los desplazamientos de las personas a destinos que se encuentran fuera de su lugar de residencia habitual, normalmente por motivos de ocio, lo que hace que genere impactos en las economías de los países receptores y emisores, en el entorno natural, en los destinos y en la población receptora. Esta diversidad de impactos genera la necesidad de procesos de planificación que aborden dinámicas globales de desarrollo, gestión y supervisión (DNP y Ministerio de Industria, 2014).

“Actualmente, Colombia goza de reconocimiento mundial como un país que ha sabido llevar la resiliencia en turismo a su punto más alto, por su capacidad de sobreponerse a circunstancias difíciles y adversas. En palabras del Secretario General de la Organización Mundial del Turismo, “Colombia es un país con un futuro maravilloso, que



está en el mapa del turismo mundial, donde en los últimos años ha generado grandes inversiones en infraestructura turística, en la calidad de los productos que ofrece y en el desarrollo del capital humano para atender al sector. El reto es seguir avanzando en esas metas que se han fijado, para lo cual el país puede contar con el pleno respaldo de la Organización, confiamos en Colombia, es un país que ha ganado el respeto del mundo, un país espectacular". Estos avances han repercutido positivamente en la economía del país y en mejorar la calidad de vida para comunidades locales" (DNP y Ministerio de Industria, 2014).

"En concordancia con la visión de país, el turismo ha demostrado ser un importante factor de desarrollo que genera territorios de paz, en tanto es condición esencial; equidad, en tanto se le considera como una de los sectores que genera mayor redistribución de los ingresos y genera más trabajos con menos capital invertido<sup>1</sup>, y educa, en tanto difunde, promueve y comunica historia, valores paisajísticos, estéticos, conocimiento, y propicia el intercambio cultural, a la vez que afianza los valores propios. En ese orden de ideas, el turismo está llamado a continuar jugando un importante papel en el desarrollo social y económico, en el marco de la visión trazada por el gobierno nacional a 2025: Colombia en paz, con equidad y educada" (DNP y Ministerio de Industria, 2014).

"En Colombia, la industria de los viajes y el turismo ha jugado y está llamada a seguir jugando un papel decisivo para la construcción de paz. La inclusión del turismo como un camino para la transformación de los territorios, otrora en conflicto, puede ser hoy una realidad gracias a las diferentes iniciativas que evocan la consolidación de territorios de paz. Así mismo, el turismo se convierte en poderosa herramienta para aportar al crecimiento del país, ya que, por su naturaleza interdisciplinar, apuesta de manera directa a cinco de los once ejes de competitividad fijados por el gobierno nacional, lo que se refleja en estrategias que integran este Plan Sectorial de Turismo" (DNP y Ministerio de Industria, 2014).

### **3.3.2 Análisis de nivel competitivo.**

- **Análisis del poder de los clientes / consumidores:**

El poder de negociación de los clientes esta dado principalmente por la cantidad de personas que vayan a contratar los servicios del proyecto. Al ser un grupo de personas que esté interesado en un servicio pueden negociar tarifas preferenciales, descuentos por volumen, etc. Beneficios a los que la compañía consideraría otorgar a sus clientes para no perder un contrato.

- **Análisis del poder de los proveedores:**

Los proveedores adquieren su poder cuando estos se diferencian de su competencia por la calidad de sus productos o servicios que permiten que eleven sus precios o porque un proveedor es el único en el mercado y es necesario ajustarse a sus condiciones.

Para este proyecto, los proveedores de los carros y artículos para los carros ganan un poder de negociación, ya que, aunque no hay un único distribuidor de autos en

Antioquia, los “gadgets” o piezas de modificación que se necesitan en los vehículos, son importadas y hechas especialmente para cada referencia de vehículo y no se encuentran en cualquier parte. Adicionalmente los vehículos que se requieren para el proyecto, Toyota Land Cruiser serie 80, es una referencia bastante escasa y que tiene alta demanda.

- **Análisis de la amenaza que representan los productos (servicios) sustitutos:**

La compañía prestará un servicio 100% personalizado de acuerdo a las exigencias de los clientes, garantizando llegar a destinos donde el común de la gente no puede llegar, pero que puede ser sustituido por otros servicios.

La competencia indirecta puede ofrecer diferentes destinos en avión y puede prestar servicio de hospedaje, transporte, etc. que sean preferidos por los usuarios ante un servicio de expediciones de aventura a bordo de vehículos 4x4.

- **Análisis de la amenaza por nuevos entrantes:**

En el momento, la empresa sería única en Colombia, y no hay amenazas por nuevos entrantes. Pero la realidad es que la competencia indirecta, con sus servicios de turismo tradicional, puede afectar las actividades del proyecto.

- **Análisis del nivel de rivalidad en el sector:**

Desde el punto de vista de la caracterización del sector, para los próximos años se prevé la universalización del acceso al turismo por parte de los habitantes del planeta. Se prevén también comportamientos tales como la personalización de los viajes; el aumento de las demandas por lo “auténtico”; la mayor exigencia por destinos y servicios sostenibles y responsables con el medio ambiente (DNP y Ministerio de Industria, 2014).

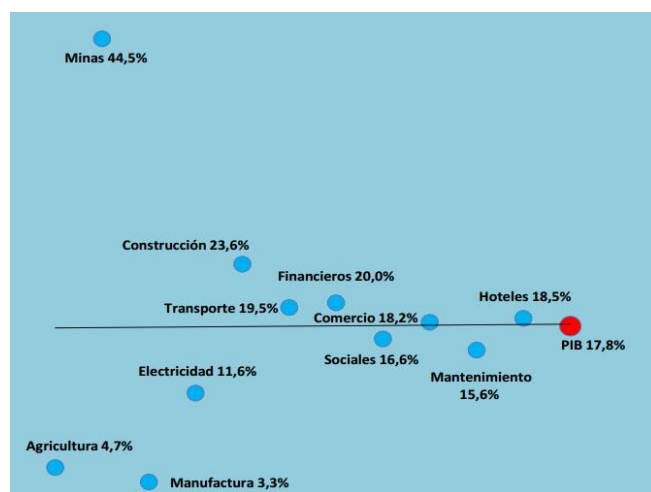
Lo anterior le otorga al proyecto un grado alto de credibilidad, sin mencionar que el proyecto tendrá una ventaja sobre la competencia indirecta puesto que se acomoda perfectamente a las predicciones del Plan Sectorial de Turismo.

### **3.3.3 Potencial del sector.**

El crecimiento de la economía colombiana en los últimos años se ha visto reflejado en las actividades relacionadas con el turismo. La producción del sector de hoteles y restaurantes; las llegadas de viajeros no residentes; los ingresos de la cuenta de viajes de la Balanza de Pagos; la inversión extranjera del sector de comercio, hoteles y restaurantes; y el dinamismo que registra la construcción de hoteles en los últimos años viene presentando importantes crecimientos. El Producto Interno Bruto de los servicios de hotelería y restaurantes después de minas, construcción, servicios financieros y transporte fue uno de los sectores de mayor crecimiento de 2010 a 2013, lo que representó 0,7 puntos porcentuales por encima del total nacional (DNP y Ministerio de Industria, 2014).

#### **Crecimiento Valor Agregado**

### Según Sector 2010-2013



**Figura 2 – Crecimiento Sector Turismo**

Fuente: DANE. Cálculos Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Precios constantes. Datos marzo 2014 Ilustración 9  
Crecimiento valor agregado según sector 2010 a 2013

En 2013 el valor agregado alcanzó la cifra de \$13.645 miles de millones de pesos, 4,6% superior a 2012, esto es, 0,3 puntos porcentuales más del total nacional (4,3%) (DNP y Ministerio de Industria, 2014).

### Valor agregado sector hoteles, restaurantes, bares y similares 2010-2013

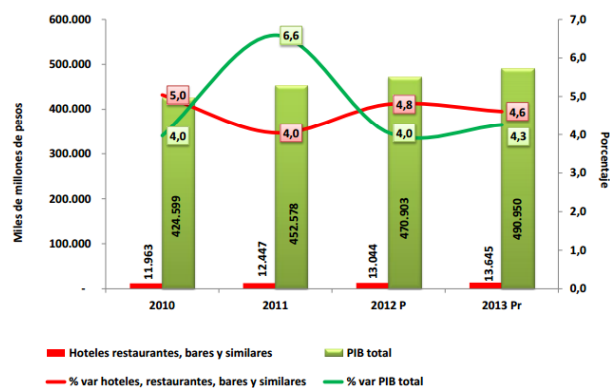


Figura 3 – Valor Agregado Sector Turismo

Fuente: DANE. Cálculos Viceministerio de Turismo. Precios constantes. Datos marzo 2014.

“Del total de llegadas a Colombia de 2010 a 2013, en promedio, el 47,37% fueron extranjeros no residentes, el 31,07 fueron extranjeros por zona de integración fronteriza, el 8,82% pasajeros en cruceros y el 12,74% colombianos residentes en el exterior. En 2013 la cifra de llegadas superó los tres millones quinientos mil visitantes, destacándose el crecimiento superior al 20% en las llegadas de pasajeros en cruceros. En 2013, Colombia registró un incremento en los flujos de llegadas de viajeros no residentes superior al promedio mundial. Mientras que de 2012 a 2013 el promedio de crecimiento en las llegadas en el mundo fue de 4,5%, en Colombia fue de 8,5 es decir 4 puntos porcentuales superior al crecimiento de las economías avanzadas y emergentes” (DNP y Ministerio de Industria, 2014).

#### Crecimiento Llegada Viajeros Extranjeros 2012-2013

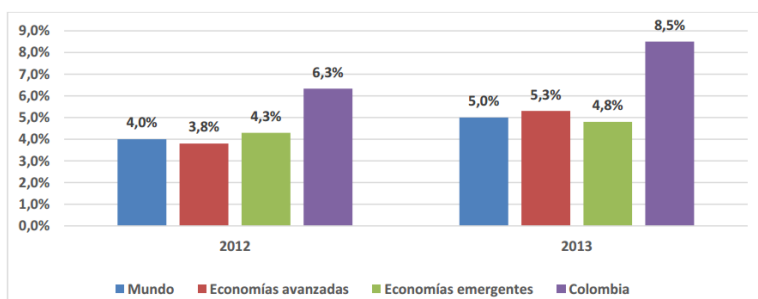


Figura 4 – Crecimiento llegada de viajeros extranjeros.

Fuente: Organización Mundial del Turismo, Migración Colombia. Cálculos MCIT – Viceministerio de Turismo. Datos Colombia: llegadas viajeros no residentes por puntos de control migratorio

“Conviene señalar la creciente importancia que a nivel mundial están adquiriendo los servicios turísticos por el impacto en las economías de los países, que además de abrir nuevas oportunidades, también genera mayores exigencias para competir en mercados globalizados caracterizados por una mayor rivalidad y concurrencia de actores productivos. La consolidación del comercio internacional, el fortalecimiento de la formación del recurso humano, el desarrollo de los medios de transporte, el fortalecimiento de los marcos institucionales, entre otros, han fortalecido la posición competitiva de diversos países y han tenido directa repercusión en su desarrollo. El sector turismo no ha permanecido ajeno a estos cambios. El mejoramiento en la calidad de vida, el fortalecimiento de los sectores productivos, la reducción en los índices de empleo y la consolidación de los procesos de integración, entre otros, han facilitado la consolidación de las actividades turísticas a nivel mundial y regional. De acuerdo con lo anterior, la competitividad turística adquiere especial relevancia para la sostenibilidad del sector en los mercados nacionales e internacionales. Según mediciones internacionales como la ya mencionada del Foro Económico Mundial FEM, en el Reporte de Competitividad de Viajes y Turismo de 2013 Colombia obtuvo una calificación de 3.9 lo que represento 0,04 puntos por debajo de la obtenida en 2011 (3,94) y un retroceso de siete puestos con relación al mismo año” (DNP y Ministerio de Industria, 2014).



Fuente: Foro Económico Mundial. Cálculos Viceministerio de Turismo

Figura 5 – Posición Competitiva de Colombia

### 3.3.4 Investigación de mercado.

#### ○ Los clientes.

[El análisis de los clientes se enfoca en el público extranjero que llega a Colombia en un año por motivos de turismo y la población local colombiana de estrato alto \(5 y 6\).](#)

[Para el análisis del público extranjero se tendrá en cuenta la información de ProcolombiaPro Colombia donde señalan que el turismo receptivo en Colombia ha tenido un crecimiento promedio anual de 4,5% en el periodo 2010-2016, con un total de 1'892.540 extranjeros no residentes que ingresaron a Colombia en el 2016. \(Procolombia, 2016\).](#)

Para el análisis del público local se tendrá en cuenta la información del Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE) donde en su informe muestra la distribución de la población colombiana según su estrato.

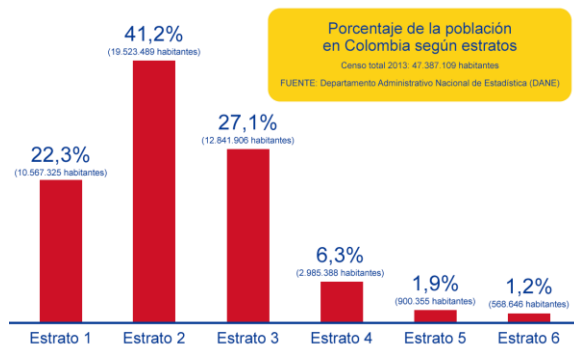


Figura 6 – Estratificación Social en Colombia

En el caso del público local, se tendrá en cuenta únicamente la población de los estratos 5 y 6 ya que son el público objetivo el cual se quiere atraer al proyecto, que para el año 2013 era el 3,1% de la población (DANE, 2014).

Para el estudio de mercado se tendrá en cuenta la siguiente cantidad de población:

- Extranjeros: 1'892.540.

1892540	<b>TAMAÑO DEL UNIVERSO</b> Número de personas que componen la población a estudiar.
50	<b>HETEROGENEIDAD %</b> Es la diversidad del universo. Lo habitual es usar 50%, el peor caso.
10	<b>MARGEN DE ERROR %</b> Menor margen de error requiere mayor muestra.
96	<b>NIVEL DE CONFIANZA %</b> Mayor nivel de confianza requiere mayor muestra. Lo habitual es entre 95% y 99%
106	<b>MUESTRA</b> Personas a encuestar

Figura 7 – Determinación Muestra Extranjeros

Fuente: <https://www.netquest.com/es/panel/calculadora-muestras/calculadoras-estadisticas>

- Público local: 3,1% de 48'228.700 que es la población actual de Colombia, (Banco Mundial, 2015) = 1'495.090

Con formato: Centrado

Con formato: Español (Colombia)

Con formato: Párrafo de lista, Centrado

Con formato: Fuente: Arial, Español (Colombia)

Con formato: Párrafo de lista, Justificado, Con viñetas + Nivel: 1 + Alineación: 0,63 cm + Sangría: 1,27 cm

Con formato: Fuente: Arial, Español (Colombia)

Con formato: Fuente: Arial, Español (Colombia)

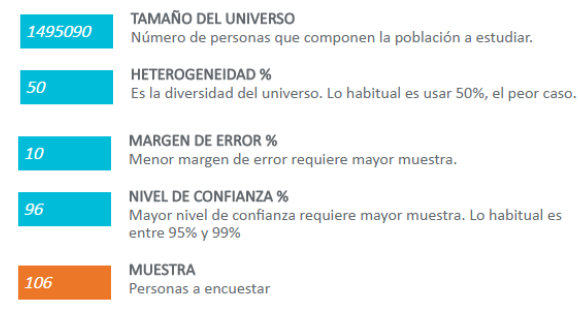


Figura 8 – Determinación Muestra público colombiano

Fuente: <https://www.netquest.com/es/panel/calculadora-muestras/calculadoras-estadisticas>

Como son dos los públicos objetivos a los que se quiere impactar con este proyecto, será necesario realizar dos encuestas. Una para el público colombiano y otra para extranjeros, las cuales estarán conformadas por variables significativas como el estrato, lugar de residencia, viajes al año, personas con quien viaja, entre otras.

#### Resultados de la encuesta:

##### - Público colombiano:

- Total respuestas: 148 respuestas válidas.

Colombianos/ Estrato	Bajo.	Medio.	Alto.	Total
Numero	0	26	122	148
Porcentaje	0,00%	17,57%	82,43%	100,00%

Tabla 2- Estrato público colombiano

##### - Público extranjero:

- Total respuestas: 110 respuestas válidas.

Colombianos/ Estrato	Bajo.	Medio.	Alto.	Total
Numero	2	78	30	110
Porcentaje	1,82%	70,91%	27,27%	100,00%

Tabla 3 – Estrato extranjeros

Para entender mejor los clientes y obtener un resultado aproximado de la cantidad de clientes potenciales se realizará un análisis bi-variable y multi-variable (Ver Anexo 1).

#### Resultados:

Del total de población en la que se basó el estudio de mercado, el proyecto planea un share del 0,18% para el público colombiano y un 0,035% para el público extranjero.

Con formato: Español (Colombia)

Con formato: Párrafo de lista, Centrado

Con formato: Derecha, Sangría: Izquierda: 1,27 cm, Espacio Antes: 0 pto, Después: 10 pto, No agregar espacio entre párrafos del mismo estilo, Interlineado: Múltiple 1,15 lín.

Código de campo cambiado

❖ Colombianos:

	Colombianos	TOTAL
Población	1495090	
Capacidad Máxima de mi proyecto	1242	
Colombianos de estrato Alto que son propietarios de un vehículo 4x4, que viajan por lo menos una vez al año y que adquirirían el servicio pagando una tarifa completa de un servicio 100% personalizado: 6/148 = 4%	8,35%	104
Colombianos de estrato Alto que NO son propietarios de un vehículo 4x4, que viajan por lo menos una vez al año y que adquirirían el servicio pagando una tarifa completa de un servicio 100% personalizado: 5/148 = 3,38%	7,06%	88
Colombianos de estrato Alto que son propietarios de un vehículo 4x4, que viajan por lo menos una vez al año y que adquirirían el servicio pagando una tarifa parcial por un servicio estandar: 48/148 = 32,4%	67,67%	840
Colombianos de estrato Alto que NO son propietarios de un vehículo 4x4, que viajan por lo menos una vez al año y que adquirirían el servicio pagando una tarifa parcial por un servicio estandar: 12/148 = 8,1%	16,92%	210
TOTAL	100%	1242

Tabla 4 – Resultados Estudio de Mercado: Público colombiano

❖ Extranjeros:

	Extranjeros	TOTAL
Población	1892540	
Capacidad Máxima de mi proyecto	348	
Extranjeros de estrato Medio y Alto, que viajan por lo menos una vez al año y que adquirirían el servicio pagando una tarifa completa de un servicio 100% personalizado: 11/110 = 10%	17%	59
Extranjeros de estrato Medio y Alto, que viajan por lo menos una vez al año y que adquirirían el servicio pagando una tarifa parcial por un servicio estandar: 55/110 = 50%	83,00%	289
TOTAL	100%	348

Tabla 5 – Resultados Estudio de Mercado: Público extranjero



Colombianos: Estratos altos y medio-altos

Extranjeros: estratos medios y altos.

~~La mayoría está interesado en un servicio parcialmente personalizado, pero la minoría que prefiere un viaje totalmente personalizado es la parte que nos interesa. Los otros se pueden tratar de convencer.~~

○ **Los proveedores.**

Para poner en marcha una empresa especializada en turismo de aventura con las características que ofrecerá este proyecto se determinaron unos proveedores claves que no solo permitirán el desarrollo de la actividad principal de esta empresa, sino que son claves a la hora de hacer de este servicio uno diferenciador:

1. Concesionarios de carros: los concesionarios serán tanto proveedores directos como indirectos.

Los concesionarios de carros serán proveedores directos del proyecto cuando sea necesario adquirir vehículos 4x4 donde se realizará el transporte de los usuarios cuando ellos lo requieran. Y también serán proveedores indirectos porque allí es donde los clientes que quieran realizar expediciones de aventura en vehículos propios habrán adquirido o adquirirán sus vehículos 4x4.

Principales concesionarios:

- Toyota – Autoamérica, Tuyomotor y Yokomotor: concesionarios de la marca Toyota donde los vehículos 4x4 nuevos tienen precios que van desde 130'000.000 hasta 320'000.000.

Desde la distribuidora ATC (Automotores Toyota de Colombia), quien es la que importa todos los vehículos Toyota a Colombia no les permite a los concesionarios manejar descuentos diferentes entre ellos y así evitar la competencia desleal. Las promociones se definen desde la casa matriz ATC.

- Importadoras Particulares – AR Autos, Poblautos y Llerasbike: son importadores particulares que son libres de dar los descuentos que quieran a sus clientes. Los precios varían dependiendo de la gama del carro que el cliente quiera comprar, el país de donde provenga y los aranceles de importación.

2. Talleres automotrices: los talleres automotrices también serán tanto proveedores directos como indirectos. Son considerados proveedores directos cuando los carros de la organización requieran de modificaciones o adecuaciones para poder afrontar terrenos difíciles y ~~brindarle~~[brindarles](#) una mayor tranquilidad a los clientes en el acompañamiento y también cuando se requieran de reparaciones o mantenimiento

de los vehículos propios de la organización para que estos estén siempre disponibles en las mejores condiciones y garantizar de la mejor manera posible que los recorridos se realicen sin ningún contratiempo. De igual forma son considerados proveedores indirectos porque estos mismos serán los que le brinden el servicio de modificaciones, adecuaciones, reparación o mantenimiento a los clientes de la organización cuando lo requieran.

Principales talleres automotrices:

- Mitsuma: Taller especializado en reparaciones o mantenimiento de motor. Sus precios varían dependiendo del trabajo que se le deba realizar al carro y el precio de los repuestos que se deban conseguir. Adicionalmente manejan unos descuentos especiales en mano de obra para clientes frecuentes y fidelizados.
  - Taller Eléctrico Henry: taller especializado en la parte eléctrica de los vehículos con la ventaja que ~~esta~~está abierto todos los días de la semana, y en ocasiones especiales abre en horarios extra-laborales.
  - Full Toyota: taller multiservicio especializado en vehículos marca Toyota que ofrece facilidades a la hora de realizar los pagos de las facturas por los servicios prestados.
  - Distribuidora Solucaloucar: son los representantes de la marca ARB en Colombia, quienes distribuyen todos los accesorios 4x4 para realizar las modificaciones y adecuaciones que los vehículos requieren para poder afrontar los terrenos difíciles y llegar a destinos donde el común de la gente no puede llegar.
  - Encosta: taller especializado en suspensiones y todo lo relacionado con el sistema de rodamiento de los carros (terminales de dirección, brazos de dirección, guardapolvos, rodillos, tijeras, etc.).
3. Distribuidores de accesorios 4x4: estos accesorios son con los que se deben realizar las modificaciones y adecuaciones que los vehículos requieren para poder afrontar los terrenos difíciles y llegar a destinos donde el común de la gente no puede llegar.

Principales distribuidores:

- Distribuidora Sloucar: son los representantes de la marca ARB que es una marca australiana que es la ~~mas~~más recomendada puesto que todas sus líneas de accesorios están hechas para cada marca y referencia de vehículo.
- Llantar: son los distribuidores de Mickey Thompson y Dick Cepek, marcas de llantas que tienen referencias especializadas para barro, arena, roca, nieve, etc.

4. Contactos en los diferentes destinos: este es el proveedor que permite realizar una diferenciación del servicio con respecto a la posible competencia. Los contactos existentes en las diferentes zonas del país donde la organización ofrecerá destinos, son los que permiten tener un servicio 100% al detalle de lo que los usuarios requieran. Estos contactos son los que permiten realizar actividades complementarias a las expediciones en vehículos 4x4 como pesca deportiva, rafting, rappel, MTB, etc.
5. Confeccionistas: le permitirán al equipo de trabajo usar una ropa distintiva con toda la imagen de la marca, además de ser una ropa en tela especializada para los diferentes tipos de climas y condiciones que hay en Colombia.
6. Empresas de calcomanías: estas serán quienes fabriquen todas las calcomanías y distintivos que portarán los carros de ~~las organización~~ la organización. Adicionalmente se encargarán de imprimir los afiches, volantes y posters que la organización requiera para publicidad.

○ **Los distribuidores (intermediarios).**

La organización planea hacer ventas a través de la ~~pagina~~ página web donde estarán cada uno de los diferentes destinos a ofrecer con su precio, adicionalmente, la página contará con amplia información sobre los destinos y también tendrá un espacio para que los clientes se comuniquen con nosotros, dejen sus comentarios, recomendaciones y resuelvan sus dudas. La asistencia a las macro-ruedas y ferias de turismo también serán una forma de cerrar negocios y realizar contratos: ~~igualmente~~; igualmente en los perfiles de redes sociales también estarán exhibidos cada uno de los paquetes a ofrecer. Para las ventas de la organización, luego de que el cliente se muestre interesado en alguno de los destinos, lo ~~mas~~ mas importante será el contacto directo con él vía telefónica, correo electrónico, Skype o WhatsApp puesto que esta vía le permitirá a la organización personalizar de una manera ~~mas~~ mas eficiente y eficaz el servicio de acuerdo a los requerimientos que este requiera.

La compañía cuenta con conductores/guías que son expertos en el turismo de aventura a bordo de carros 4x4, que conocen el país, sus destinos y sus carreteras. Ellos mismos estarán encargados de ir a los festivales, de motivar a los clientes de tomar el servicio y de explicar en detalle de que consiste el servicio y cómo funciona el total acompañamiento. Por estos medios, la compañía espera generar su mayor número de ventas y conseguir la mayoría de clientes.

Para dar a conocer la compañía, al principio será importante buscar alianzas con negocios dentro de Colombia que sean especializados en turismo, facilitando así que los extranjeros que estén interesados en viajar a Colombia conozcan el negocio. Estas alianzas se harán con diferentes agencias de viajes que cobran una comisión que ~~varia~~ varía entre el 8% y el 10%.

- Colombia Travel Operator: es una agencia que opera principalmente en Medellín, Bogotá y Cartagena que se especializa en turismo extranjero (turismo receptivo).

- Caotravel: es una agencia que ofrece destinos a nivel nacional y que se especializa en ofrecer destinos turísticos naturales.
- Gema Tours: es una agencia dedicada al turismo receptivo y se especializa en congresos y convenciones, festivales y ferias, transporte y eventos sociales.
- Destino Colombia: es una agencia especialista en turismo receptivo y ofrece destinos en todo Colombia.
- Aviatur: es una agencia que ofrece paquete completo para sus clientes y adicionalmente cuenta con la facilidad de adquisición de tiquetes aéreos.

Usando aplicaciones como Trip Advisor, la empresa espera poder captar la atención de clientes potenciales ya que las personas buscan asesorarse y conocer su destino antes de viajar a él y además, velar por prestar un excelente servicio para estar bien calificados, esta aplicación le permitirá a la organización hacer un monitoreo de los aspectos mal calificados para realizar un mejoramiento constante del servicio y de los aspectos bien calificados para hacer un énfasis en estos y no perder las buenas costumbres.

#### ○ **La competencia.**

La compañía no tiene competencia directa, ya que el servicio que ofrecerá es único en Colombia por ser totalmente personalizado, contando con acompañamiento por parte de la organización el 100% del tiempo y transportando o guiando a los usuarios en vehículos 4x4 debidamente modificados para garantizar de la mejor manera posible llegar a los diferentes destinos que se ofrecen.

Muchas empresas de turismo ofrecen un servicio que consta de boletos de avión, hospedaje en hoteles, venta de tours, etc., pero no de la forma en la que esta empresa lo hará, puesto que no solo servirá de intermediario para adquirir los servicios anteriormente mencionados sino que brinda un total acompañamiento durante todas las expediciones y actividades y garantiza el poder llegar a lugares donde la competencia no puede asegurar un debido acompañamiento y donde tampoco cuentan con un transporte especializado y debidamente preparado para afrontar terrenos de difícil acceso para llegar a sitios donde el común de la gente no puede llegar.

La organización tendrá una competencia indirecta compuesta por operadores turísticos locales que ofrecen tours a nivel nacional con los servicios de hospedaje, tiquetes y con el transporte de los clientes, que puedan “robarse” de cierta forma algunos contratos o servicios. Pero como se ha mencionado anteriormente, estos no cuentan con una flota especializada para afrontar terrenos agrestes y al no tener forma de garantizar el ingreso a destinos de difícil acceso, tampoco tienen los contactos con proveedores en estos lugares, proveedores que pueden ofrecer servicios complementarios al servicio y que permiten personalizar de una manera **masmas** detallada los paquetes que los clientes requieren.

#### ○ **Estrategia de mercadeo del negocio propuesto.**

##### • **Marketing Mix para los productos o servicios del negocio propuesto:**

###### – **Estrategia de Producto:**

El servicio de turismo de aventura se caracterizará por ofrecer un servicio totalmente personalizado para el cliente. Su transporte se realizará en carros de la organización debidamente preparados para afrontar los terrenos agrestes por donde se deben desplazar para llegar a los diferentes destinos o con la opción de que los usuarios de vehículos 4x4 también puedan viajar en sus vehículos, pero siempre siendo acompañados por un mínimo de dos (2) carros por parte de la organización. Esto con el fin de garantizar seguridad en los recorridos y llegar a los destinos que se ofrecerán. Los beneficios serán conocer sitios y paisajes únicos en el mundo, paraísos naturales donde el común de la gente no puede llegar y donde los diferentes agentes de turismo y agencias de viajes no tienen forma de garantizar un acompañamiento para el usuario.

Esto lleva a que el servicio descrito anteriormente sea un servicio innovador sin competencia directa.

– **Estrategia de Distribución:**

La organización asistirá a macro-ruedas especializadas en turismo y de esta forma darse a conocer de una forma más efectiva en el mercado. De igual forma las ferias de turismo y eventos de asistencia masiva relacionados con turismo, medio ambiente y con el sector automotriz servirán como un medio para difundir los servicios de la organización.

Las alianzas con las agencias de viaje serán un proceso fundamental para posicionar a la empresa y que durante los primeros meses de la puesta en marcha del negocio este medio sea el que genere la mayor parte de los contratos de trabajo que se realicen. Luego de tener un posicionamiento y un reconocimiento por el nivel de servicio y la especialización de este, la organización espera que la mayoría de los contratos se realicen de forma directa.

La organización no solo esperará a ser contactada por algún cliente para realizar expediciones o armar paquetes, sino que aprovechando la página web, redes sociales y demás medios de difusión, presentará convocatorias abiertas para la realización de expediciones a diferentes destinos, dirigidas a familias o grupos de amigos que sean apasionados por el tema. La realización de estas expediciones dependerá de un número mínimo de carros que confirmen su asistencia.

– **Estrategia de Precios:**

La compañía tendrá en promedio unas tarifas altas que se manejan en USD y COP dependiendo de los clientes. Estas tarifas serán superiores a las de la competencia indirecta (operadores turísticos) puesto que un servicio 100% personalizado y con total acompañamiento por parte de la organización así lo requiere. Las tarifas se manejan por día por persona y cambian dependiendo del destino a donde se quiera llegar, si contratan o no los carros de la organización y de los costos variables que se presenten y que dependen de la forma en que los clientes personalicen las expediciones.

Las negociaciones de los paquetes incluyen los seguros de viaje para los usuarios. Estos seguros se contratarán con la empresa Colasistencia. Adicionalmente todos los seguros de los carros de la organización permanecerán al día para evitar contratiempos y se contratarán con la empresa que ofrezca un mayor beneficio para la organización, ya sea Sura, Allianz, etc. En las tarifas que se cobrarán por día por persona está incluido el costo de transporte (ver Estudio Financiero – Numeral 3.6).

Los usuarios extranjeros que paguen en USD estarán sujetos a la tasa cambiaria. Por tal motivo en el momento de hacer las negociaciones de los paquetes que los usuarios extranjeros requieran personalizar se tendrá en cuenta el lapso de tiempo que se demoraran estos usuarios en adquirir el servicio porque en caso de ser necesario se modificarían las tarifas de acuerdo a unos intervalos en los precios que se dejaran claros a la hora de hacer la negociación.

– **Estrategia de Promoción:**

Los precios de los servicios podrán variar de una forma que sea beneficiosa para los usuarios de acuerdo al volumen de personas con el que se realicen las expediciones. Los precios varían de acuerdo a como los clientes personalicen su servicio.

Los clientes que paguen de contado el valor total del servicio tendrán descuentos entre el 10% y 15% de descuento dependiendo del paquete que el mismo personalice. Se tendrá en cuenta para estos descuentos el tiempo de la expedición, el ~~numero~~ número de personas que la realicen y si la expedición se hace o no en los carros de la organización. Adicional a esto, los clientes que programen un ~~numero~~ número mínimo de 5 expediciones con la organización obtendrán un 20% de descuento que se les dará al momento de cancelar el valor total de cada expedición.

Se tendrán en cuenta las fechas especiales del año como semana santa, navidad, amor y amistad, entre otras, para realizar expediciones donde se haga un énfasis con estas ocasiones y que animen a los clientes a pasar estas fechas de una manera diferente.

– **Estrategia de Comunicación:**

El medio principal con el que contara la organización será la ~~pagina~~ página web donde estarán publicados cada uno de los destinos que se ofrecen y que de este modo los clientes potenciales estén dispuestos a realizar un contacto directo con la empresa para personalizar al gusto los paquetes ofrecidos.

Las redes sociales y medios de comunicación también serán importantes a la hora de dar a conocer la empresa y los diferentes servicios que ofrece. Permitiéndole así a los clientes viejos y clientes nuevos estar informados de las actividades que se realizarán.

La realización de expediciones de gran asistencia o expediciones especiales tendrán cubrimiento especial del medio de comunicación ~~Telemedellin~~ Tele Medellín

con su programa Extremo Deportivo que servirá para que la gente conozca el servicio que se presta y sus características.

El objetivo final de cada expedición que se realice será ver la satisfacción del usuario motivada principalmente por la calidad y diferenciación del servicio y de esta forma lograr el “boca a boca” o la “recomendación” del servicio para la atracción de nuevos usuarios.

– **Estrategia de Servicio:**

La realización de expediciones de aventura a bordo de vehículos 4x4 no ~~se~~ cuenta con un servicio postventa puesto que el cliente después de adquirir el servicio no se puede quedar con este. Por esta razón durante la prestación del servicio se velará por darle a los clientes un trato especial donde se sientan en confianza y tranquilos, para así poder que los clientes tengan una sensación de familiaridad durante el desarrollo de las expediciones y se sientan tan a gustos que quieran volver a requerir los servicios de la organización.

Adicionalmente a los clientes que en su momento lo autoricen se les mantendrá al tanto con la información de próximas expediciones o actividades que vaya a realizar la empresa y ofrecerles un precio especial por su continuidad en la adquisición de los servicios de la organización.

• **Proyección de ventas:**

- Para la proyección de ventas se tendrá en cuenta al experto en 4x4, Rafael Valderrama Ramírez, quien tiene una experiencia de 13 años como asesor externo para la marca Toyota y propietario de la empresa Aventura 4x4 Colombia.

Se proyectarán las ventas a cinco años de acuerdo a la capacidad que tendrá la empresa de atender clientes con los 3 carros iniciales que se tendrán, y el aumento esperado de la demanda está dado por el crecimiento promedio que ha tenido el turismo en Colombia en los últimos años de un 8,5%.

Ver Anexo 1 – Costos y Proyecciones (Hoja: FC del Proyecto).

### **3.4 ANÁLISIS TÉCNICO - OPERATIVO**

#### **3.4.23.4.1 Localización del negocio.**

La organización no contará con una oficina física en el principio, sino que los socios tendrán la facilidad de trabajar desde cualquier lugar donde tengan conexión a internet puesto que el contacto con los usuarios no requiere de una línea fija telefónica, sino que por medio del correo electrónico, pagina web y números celulares se puede tener el contacto directo. Las reuniones administrativas y de planeación tendrán lugar en sitios públicos como restaurantes, cafés, casas, entre otros.

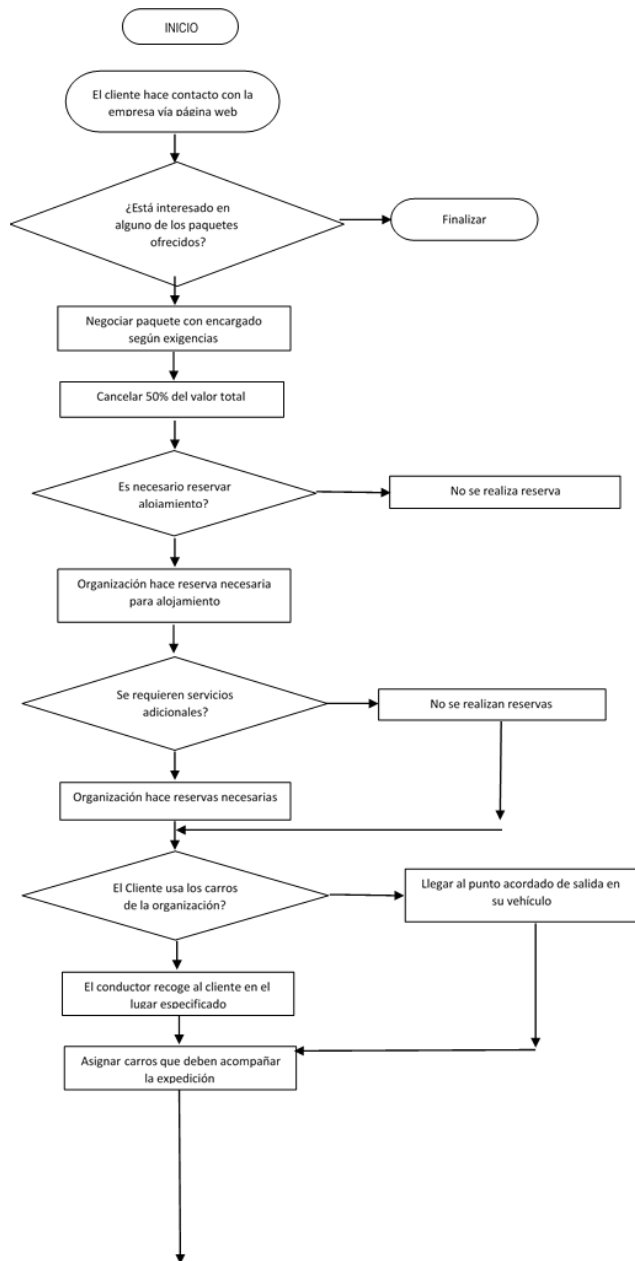
### ~~3.4.3~~3.4.2 Los procesos del negocio.

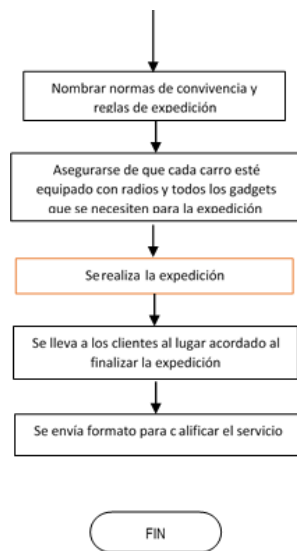
El proceso para la realización de expediciones se realizará dos formas:

- a. Los usuarios quienes hagan un contacto con la empresa por cualquier medio para personalizar un paquete a su gusto.
  1. El cliente deberá acceder a la ~~pagina~~página web o a los perfiles de la organización donde se encuentre la información de los servicios y destinos que se ofrecerán.
  2. El cliente luego de sentirse interesado en alguno de los destinos, deberá hacer contacto con los socios encargados de hacer la negociación de los paquetes y la personalización del mismo de acuerdo a las exigencias del cliente.
  3. El cliente deberá cancelar el 50% del valor total del contrato para cubrir gastos de alojamiento (anticipos para poder realizar reservas) y costos fijos de los vehículos de la organización (en caso de ser solicitados por los clientes).
  4. La organización se encargará de realizar las reservas necesarias para el alojamiento
  5. Si se requiere subcontratar otros servicios en los diferentes destinos como lanchas para recorrido de ríos o pesca deportiva, servicio de deportes extremos u otras actividades terciareadas, la organización se encargará de realizar las respectivas reservas y confirmación de estas.
  6. Si los usuarios requieren de los carros de la organización, los pilotos recogerán a los clientes en el punto acordado dentro de la negociación (lugar de residencia, hotel, aeropuerto, etc.); de lo contrario, si los clientes dispondrán de sus vehículos 4x4 propios para realizar la expedición se acordará un punto de encuentro estratégico (estación de gasolina, restaurante, paradero, etc.) para el encuentro de la caravana.
  7. Si los usuarios realizarán las expediciones en sus vehículos, la organización asignará un vehículo por cada cuatro carros.
  8. En el punto de encuentro se nombrarán algunas normas de convivencia y seguridad para minimizar riesgos, ~~perdidas~~pérdidas o situaciones que retrasen el desarrollo normal de las expediciones.
  9. Cada vehículo en la caravana, independientemente de si son vehículos de la organización o vehículos de los usuarios contarán con un radio de 2 metros para tener comunicación permanente entre la caravana.
  10. Se realiza la expedición.
  11. Luego de terminar la expedición, si se ~~realize~~realizó en carros de la organización contratados por los usuarios entonces se procederá a llevarlos al lugar pactado dentro de la negociación. Si es una expedición donde los clientes dispusieron de sus vehículos propios para la realización esta, entonces se hará una despedida formal de la expedición en un punto acordado por todos los participantes.
  12. Se enviará un formato para la retroalimentación del servicio y velar por tener una mejora de este luego de realizar algún contrato.



Diagrama de Flujo de actividades:





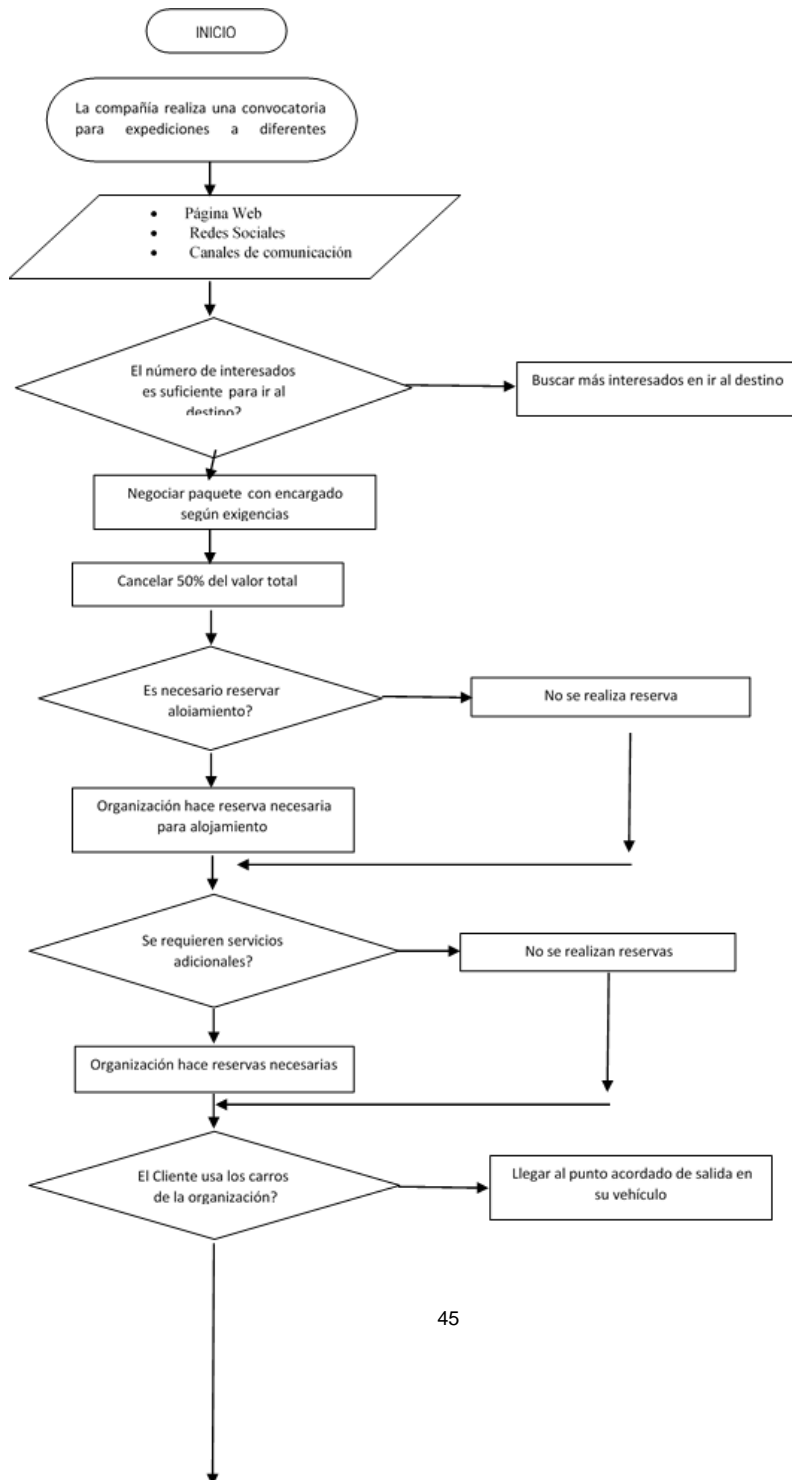
b. Por iniciativa de la organización se abran convocatorias para realizar expediciones diferentes destinos.

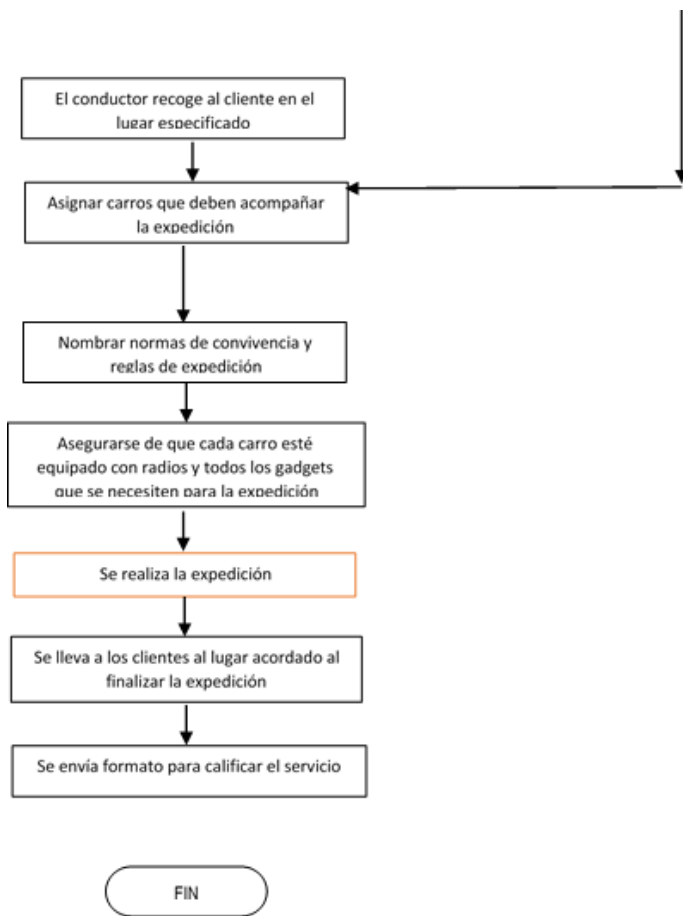
1. La organización por medio de su pagina web, redes sociales y medios de comunicación hará publicaciones donde se abran expediciones para clientes.
2. Dependiendo del destino de la expedición programada se deberá contar con un numero mínimo de carros inscritos para realizarla.
3. El cliente deberá cancelar el 50% del valor total del contrato para cubrir gastos de alojamiento (anticipos para poder realizar reservas) y costos fijos de los vehículos de la organización (en caso de ser solicitados por los clientes).
4. La organización se encargará de realizar las reservas necesarias para el alojamiento
5. Si se requiere subcontratar otros servicios en los diferentes destinos como lanchas para recorrido de ríos o pesca deportiva, servicio de deportes extremos u otras actividades terciareadas, la organización se encargará de realizar las respectivas reservas y confirmación de estas.
6. Si los usuarios requieren de los carros de la organización, los pilotos recogerán a los clientes en el punto acordado dentro de la negociación (lugar de residencia, hotel, aeropuerto, etc.); de lo contrario, si los clientes dispondrán de sus vehículos 4x4 propios para realizar la expedición se acordará un punto de

encuentro estratégico (estación de gasolina, restaurante, paradero, etc.) para el encuentro de la caravana.

7. Si los usuarios realizarán las expediciones en sus vehículos, la organización asignará un vehículo por cada cuatro carros.
8. En el punto de encuentro se nombrarán algunas normas de convivencia y seguridad para minimizar riesgos, ~~perdidas~~pérdidas o situaciones que retrasen el desarrollo normal de las expediciones.
9. Cada vehículo en la caravana, independientemente de si son vehículos de la organización o vehículos de los usuarios contarán con un radio de 2 metros para tener comunicación permanente entre la caravana.
10. Luego de terminar la expedición, si se ~~realize~~realizó en carros de la organización contratados por los usuarios entonces se procederá a llevarlos al lugar pactado dentro de la negociación. Si es una expedición donde los clientes dispusieron de sus vehículos propios para la realización esta, entonces se hará una despedida formal de la expedición en un punto acordado por todos los participantes.
11. Se enviará un formato para la retroalimentación del servicio y velar por tener una mejora de este luego de realizar algún contrato.

Diagrama de flujo de actividades





#### **3.4.43.4.3 Insumos: Necesidades y requerimientos.**

##### **Materias primas e insumos requeridos.**

- Combustible gasolina para el desplazamiento de los vehículos de la organización.
- Accesorios 4x4 fundamentales: llantas, suspensión, snorkel y winche.
- Carros, neveras, sillas, radios de comunicación, carpas, etc.

#### **Tecnología requerida.**

- Vehículos con tracción 4x4.
- Un computador portátil para cada uno de los socios y un computador portátil para la secretaria (en caso de que la empresa la requiera).
- Software de Office (Word, Excel y Power Point) para el manejo y uso de la información de la empresa.
- Aplicación para IOS o Android donde se permita la reproducción de presentaciones.
- Celulares con plan de voz y plan de datos para cada uno de los socios y uno para la secretaria (en caso de que la empresa la requiera) para la comunicación directa con los clientes y entre los mismos empleados. Adicionalmente facilitan el manejo de redes sociales y el envío y recibo de información importante.

#### **Asistencia técnica de la empresa.**

- Chequeo general de los vehículos cada 2 meses para prevenir alguna falla en el futuro. Adicionalmente realizar un chequeo de los vehículos antes de realizar cada expedición como:
  - Presión de llantas.
  - Combustible.
  - ~~Líquido~~Líquido refrigerante, ~~líquido~~líquido de frenos, aceite de motor.
  - Chequeo de fugas.
  - Chequeo de luces.
  - Chequeo de compresores.
  - Carga de batería y alternador.
  - Cinturones de seguridad.
- El mantenimiento de los vehículos dependerá del kilometraje que recorran y sus necesidades:
  - Cambio de aceite de motor y filtro de aceite de motor: cada 5000 kilómetros.
  - Cambio de pastas: cada 10000 kilómetros.
  - Líquido de frenos: cada 15000 kilómetros.
  - Cambio aceite diferenciales: cada 20000 kilómetros.
  - Cambio aceite caja: cada 20000 kilómetros.
  - Cambio aceite caja transferencia: cada 20000 kilómetros.
  - Engrase de crucetas y cardanes: cada 2500 kilómetros.
  - Engrase núcleos y rodamientos: cada 10000 kilómetros.
  - Cambio de llantas: 35000 kilómetros.
  - Cambio ~~líquido~~líquido refrigerante: cada 15000 kilómetros.
  - Cambio filtro de aire: cada 15000 kilómetros.
- Mantenimiento a equipos tecnológicos como computadores portátiles y teléfonos móviles cada 4 meses.
- Actualización de softwares cuando sea requerido.

#### **Oficina y afines.**

- La organización en caso de ser requerido adquirirá una oficina capaz de albergar 4 puestos de trabajo (3 para socios y uno para la secretaria).
- La sede contara con servicios de luz, teléfono, internet y televisión.
- Se contratará una señora del servicio que realice el aseo de la sede 2 veces por semana.
- La información recopilada por la empresa que se tenga en los computadores y teléfonos móviles tendrá un back up automático cada 12 horas que se guardara en los servidores de la empresa contratada para este servicio.

#### **Seguros.**

- Los carros de la organización contaran con una póliza de seguros contratada con SURA – Plan Conduce Mejor.
- El SOAT de los vehículos y la revisión técnico mecánica deberán estar siempre al día, de lo contrario no se podrá hacer uso de los vehículos.
- La sede de la empresa (en caso de ser requerida) contara con un seguro todo riesgo que cubra todos los activos de la empresa.

#### **Asistencia a ferias.**

- La organización participará en ferias de turismo con el ~~anime~~ánimo de dar a conocer el negocio, captar clientes potenciales y entablar relaciones que puedan fomentar el desarrollo del negocio.
- La participación en macro-ruedas de temas afines al negocio también será de gran interés e importancia para la organización.

#### **Afiliaciones.**

- La organización se afiliará a la entidad ANATO – Asociación Colombiana de Viaje y Turismo.

#### **3.4.53.4.4 Planificación del tamaño (capacidad) del negocio.**

La organización comenzará a operar con 3 vehículos propios, que serán aportados por cada uno de los socios. Estos vehículos serán conducidos por 3 guías que serán los mismos socios mientras la empresa permite contratar conductores y capacitarlos para la conducción de los mismos.

Las operaciones de la empresa se desarrollarán dese la segunda semana de enero hasta finales de la segunda semana de diciembre, con un total de 49 semanas disponibles para la realización de expediciones de aventura a bordo de vehículos 4x4.

En cada semana, según Rafael Valderrama Ramírez, experto en 4x4, asesor de la marca Toyota con experiencia de 13 años y propietario de la empresa Aventura 4x4 Colombia, se



pueden realizar 2 expediciones por semana. Esto le otorga a la organización una capacidad de realizar 98 expediciones en promedio cada año.

Con los 3 vehículos, la empresa tendrá capacidad para transportar a 4 personas por vehículo si estas desean desarrollar las expediciones en los vehículos propios de la organización, que en este caso deberán alquilar.

De esta manera la organización podría atender a 1176 clientes (98 expediciones x 3 vehículo x 4 personas/vehículo) que deseen realizar una expedición en los vehículos propios de la organización.

De otro modo, con los 3 vehículos, la empresa tendrá capacidad para liderar expediciones con 18 vehículos propios de clientes, que, según Rafael Valderrama Ramírez, es ideal un vehículo guía por cada 6 carros.

De esta manera la organización podría atender a 1764 clientes (98 expediciones x 18 vehículos) que deseen realizar una expedición en sus vehículos propios.

En la medida que aumente la demanda se necesitarán ~~mas~~<sup>mas</sup> vehículos y ~~mas~~<sup>mas</sup> pilotos guías que según los resultados del estudio financiero, se considerará adquirir 1 o 2 vehículos más y en este caso contratar 1 o 2 conductores-guías más que deberán recibir un entrenamiento en el manejo de los vehículos y conocimiento de rutas.

De esta manera la organización podría ampliar su capacidad de servicio a 1960 clientes (98 expediciones x 5 vehículo x 4 personas/vehículo) que deseen realizar una expedición en los vehículos propios de la organización y a 2940 clientes (98 expediciones x 30 vehículos) que deseen realizar una expedición en sus vehículos propios.

Como la organización prestará los dos tipos de servicios anteriormente mencionados, entonces se recurrió al experto Rafael Valderrama Ramírez para determinar qué porcentaje de la capacidad de prestación de servicios se hará alquilándole los carros de la organización a los clientes y que porcentaje se les otorgará a servicios donde los clientes vayan en sus propios vehículos, llegando a los siguientes resultados:

Servicios donde la organización alquile sus vehículos a los clientes para realizar las expediciones de aventura: 30%. Esta porción de los servicios realizados será para extranjeros puesto que, según el experto consultado, el público colombiano prefiere hacer uso de sus vehículos 4x4 propio para realizar expediciones de aventura.

Siendo así:  $(30\% \cdot 98) = 29$  expediciones. Total clientes = 348

Servicios donde los clientes hagan uso de sus vehículos 4x4 propios para realizar las expediciones de aventura: 70%. Esta porción de los servicios realizados será para público colombiano puesto que, según el experto consultado, estos prefieren hacer uso de sus vehículos 4x4 propio para realizar expediciones de aventura.

Siendo así:  $(70\% \cdot 98) = 69$  expediciones. Total clientes = 1242

La organización espera que con el paso del tiempo incrementemente el porcentaje de servicios alquilando los vehículos 4x4 de la empresa, puesto que esto sería pagando una tarifa completa de un servicio 100% personalizado. En la actualidad, según Rafael Valderrama Ramírez, propietario de la empresa Aventura 4x4 Colombia, es más rentable realizar este

tipo de servicio alquilando los vehículos propios de la organización, pero el público colombiano no está tan dispuesto a pagar la tarifa completa en cambio los extranjeros sí. Por lo anterior, se espera que, en un periodo de 2 años, luego de comenzar con las operaciones del proyecto, se realicen un 65% de servicios donde la organización alquile sus vehículos a los clientes para realizar las expediciones de aventura y un 35% de servicios donde los clientes hagan uso de sus vehículos 4x4 propios para realizar las expediciones de aventura.

Como el proyecto vende un servicio, no se requiere de inventarios.

### 3.4.63.4.5 Calendario de inversiones

Consecutivo	Inversion	Monto	Fecha
1	Compra de 3 vehículos Toyota Land Cruiser Serie 80	\$ 135.000.000	27/01/2018
2	Compra de accesorios para los 3 vehículos Toyota Land Cruiser Serie 80	\$ 48.000.000	08/02/2018
3	Registro de marca y constitución de empresa	\$ 773.000	25/01/2018
4	Compra de Computadores Portátiles	\$ 4.796.000	26/01/2018
5	Renovación de Licencia para software MS-Windows	\$ 1.148.544	26/01/2023
6	Renovación de Licencia para software MS-Office	\$ 2.399.996	26/01/2023
7	Renovación de Licencia Antivirus	\$ 521.640	26/01/2023

Tabla 6 – Calendario de Inversiones

## 3.5 ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES

La empresa prestará el servicio de turismo de aventura a bordo carros 4x4, tendrá su sede principal en Medellín y no contará con una oficina en el comienzo. La compañía espera ofrecer un servicio totalmente personalizado que se prestará tanto para clientes colombianos como extranjeros.

### Misión:

Ser una compañía de turismo que le brinda a sus clientes la posibilidad de recorrer Colombia de una forma diferente, cambiando los destinos turísticos más concurridos por destinos donde el común de la gente no puede llegar mediante la prestación de un servicio 100% personalizado de acuerdo a las exigencias de los clientes.

**Visión:**

Para el año 2020, la compañía espera estar posicionada en la mente de los aventureros colombianos y extranjeros, tener más de 30 destinos en nuestro portafolio y ser la primera opción de turismo de aventura a bordo de carros 4x4 en Colombia.

El proyecto estará conformado por:

- Rafael Valderrama Ramírez: Director Administrativo y de Operaciones; guía y conductor.
- Andrés Ramírez Grillo: Director Financiero; guía y conductor.
- Juan Fernando Muñoz: Director de Mercadeo y Comunicaciones; guía y conductor.
- Simón Valderrama Marín: Asistente Administrativo; guía y conductor.
- Manuel Flórez Mejía: Asistente Administrativo.



El tipo de asociación empresarial por el cual estará constituida la empresa será Sociedad por Acciones Simplificada, SAS. Esto disminuirá los costos legales que tiene que afrontar la empresa, ya que, por ejemplo, no necesitaría un revisor fiscal: "Gracias a lo indicado en el artículo 28 de la Ley 1258 de 2008, la S.A.S no va a requerir tener revisor fiscal en todos los casos. Dicha obligación nacerá en situaciones específicas previamente estipuladas por la Ley, como la indicada en parágrafo 2 del artículo 13 de la ley 43 de 1990, que exige nombrar revisor fiscal cuando las sociedades comerciales superen cierto nivel de activos o ingresos brutos" (Actualícese, 2016). Este tipo de sociedad limita la responsabilidad de los empresarios, porque si una empresa que está constituida por este marco legal le va mal, los acreedores no pueden afectar su patrimonio familiar ni personal. Un aspecto importante es que los socios solo serán responsables hasta el monto de sus aportes. Otra ventaja que ofrece este tipo de sociedad es que el pago de los aportes puede diferirse hasta un plazo

máximo de dos años, y no se exige una cuota o porcentaje mínimo inicial, haciendo más fácil su constitución (Revista Dinero, 2009).

La empresa se constituirá por Documento Privado donde consta:

- Nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas.
- Razón Social seguida de las letras "SAS".
- El domicilio principal de la sociedad y las sucursales (En el caso de la compañía no aplicaría).
- Término de duración, puede ser a término indefinido.
- Enunciación clara de las actividades, puede ser indefinido para realizar cualquier actividad lícita.
- Capital autorizado, suscrito y pagado. Número y clase de acciones, términos y formas en que se pagarán.
- Forma de administrar, con documentos y facultades de los administradores. Cuanto menos un representante legal. (Universidad EAFIT, s.f.)

Los socios deberán firmar un contrato en donde sea claro que pasará si alguno de ellos decide salirse.

Para la legislación vigente que regula la actividad económica y la comercialización del servicio, con respecto a lo urbano, en Medellín deberá matricularse ante la cámara de comercio, empezar a declarar y pagar impuestos, ya que, si una empresa gana más de \$3'800.000 al mes, esta deberá declarar. Esto significa que debe tener un acta de constitución y se debe registrar en la cámara de comercio, la cual se paga cada año.

La empresa debe tener NIT, registro en cámara de comercio, libros de acta y contabilidad la cual será manejada por Contabler S.A, compañía con la cual se firmará un acuerdo comercial en donde conste que Contabler S.A manejará la contabilidad de la compañía por una cantidad de dinero acordada. El contrato también debe especificar que cada año, mínimo 15 días antes del 31 de marzo, se deben citar al mínimo 51% de los socios (2 socios) para hacer un informe de gestión entregado por Contabler S.A.

Para la contratación de personal en un futuro, los socios deben exigir que los empleados tengan RUT, que tenga aportes a la pensión social, y en caso de que no los tengan, deberán aportar a la UGPP (La Unidad de Gestión de Pensional y Parafiscales) el 40% de lo que reciban (Unipymes, 2014).

En Colombia, existen unas normas tributarias que están estipuladas en el estatuto tributario que rigen las empresas Colombianas, un código sustantivo de trabajo donde aparecen todas las normas que rigen todo lo laboral, la liquidación y pago de prestaciones sociales y demás beneficios que tienen los trabajadores de una empresa. Se deben pagar los aportes a la seguridad social que están regulados por la UGPP (Unidad de pensiones y parafiscales) y adicionalmente todas las empresas deben llevar su contabilidad bajo el estándar de Normas Internacionales de Información Financiera. (Gomez, 2017)

En los gastos de constitución, los gastos de constitución por escrituras e inscripción en la cámara de comercio dependen del capital con que se vaya a constituir la sociedad, después

de que la sociedad se constituye por medio de escritura pública, esta se debe registrar ante la cámara de comercio para adquirir un registro mercantil y posteriormente se debe hacer el registro ante la DIAN donde se asigna un RUT (Registro único tributario) con un número que es el que identifica la sociedad y se le asignan las responsabilidades que tiene la empresa. Adicionalmente se debe hacer afiliación a la Superintendencia de Industria, Comercio y Turismo ante el Municipio de Medellín u otra ciudad donde la compañía preste sus servicios. (Gomez, 2017)

La política de distribución de utilidades las define cada empresa y es la utilidad que recibe cada socio según el porcentaje de participación, esta definición se hace desde los estatutos donde se deja claro lo que se entregará a cada socio o accionista anualmente al término de cada ejercicio. Cuando se inician las actividades, mensualmente se deben presentar las declaraciones de IVA y retención en la fuente y anualmente Declaración de Renta y medios magnéticos ante la DIAN. En adición a esto, cada año se debe hacer renovación del registro mercantil (cámara de comercio) y la declaración de Industria y Comercio, la base con la que el municipio sigue haciendo el cobro mensual. También se debe presentar información ante la Superintendencia de Sociedades si esta lo requiere.

Para el registro de marca y patentes, la compañía tiene que presentarse ante la Superintendencia de Industria, Comercio y Turismo, donde se pueden encontrar las tarifas que se deben pagar y los formularios que se deben diligenciar con sus respectivos anexos.

### 3.6 ESTUDIO FINANCIERO

El estudio financiero se realizó basado en los resultados del estudio de mercado para estimar la cantidad de viajes promedio, numero de acompañantes promedio y la tarifa que estarían dispuestos a pagar los clientes y adicionalmente, con la asesoría del experto Rafael Valderrama se determinaron el número de viajes a los diferentes destinos estandarizados que tendrá la empresa. Todo esto basados en la capacidad máxima que tiene la empresa de hacer 98 expediciones en el año, de las cuales el 30% son con extranjeros y el 70% con público colombiano.

Para el cálculo de los ingresos por la prestación del servicio se distribuyeron los diferentes destinos de la siguiente manera:

Posición	Servicio	Porcentaje
1	Expediciones a Guatapé	8,0%
2	Expediciones a Oriente	3,0%
3	Expediciones a Suroeste	8,0%
4	Expediciones a Suroccidente	1,0%
5	Expedición Ruta Lechera	1,0%
6	Expediciones a Magdalena Medio	43,0%
7	Expediciones Alta Guajira	28,0%
8	Otras Expediciones	8,0%

Tabla 7 – Distribución de Expediciones en 1 año.

El porcentaje se refiere a la porción de los viajes que se realizan a ese destino del total de las expediciones que se pueden realizar en un año. Adicionalmente del estudio de mercado se obtuvo el número de acompañantes con los que viajan en promedio los diferentes tipos de clientes que se describen a continuación:

Población	# Acompañantes
Colombianos de estrato Alto que son propietarios de un vehículo 4x4, que viajan por lo menos una vez al año y que adquirirían el servicio pagando una tarifa completa de un servicio 100% personalizado: $6/148 = 4\%$	3
Colombianos de estrato Alto que NO son propietarios de un vehículo 4x4, que viajan por lo menos una vez al año y que adquirirían el servicio pagando una tarifa completa de un servicio 100% personalizado: $5/148 = 3,38\%$	
Colombianos de estrato Alto que son propietarios de un vehículo 4x4, que viajan por lo menos una vez al año y que adquirirían el servicio pagando una tarifa parcial por un servicio estandar: $48/148 = 32,4\%$	4
Colombianos de estrato Alto que NO son propietarios de un vehículo 4x4, que viajan por lo menos una vez al año y que adquirirían el servicio pagando una tarifa parcial por un servicio estandar: $12/148 = 8,1\%$	

Población	# Acompañantes
Extranjeros de estrato Medio y Alto, que viajan por lo menos una vez al año y que adquirirían el servicio pagando una tarifa completa de un servicio 100% personalizado: $11/110 = 10\%$	3
Extranjeros de estrato Medio y Alto, que viajan por lo menos una vez al año y que adquirirían el servicio pagando una tarifa parcial por un servicio estandar: $55/110 = 50\%$	3

Para el valor de los ingresos se tuvo en cuenta una TRM histórica de los últimos 4 años y así hacer un cálculo de las proyecciones que luego se tuvieron en cuenta para realizar el flujo de caja y estado de resultados. Ver Anexo 1 – Costos y Proyecciones – Mercado Normal.

Los valores del flujo de caja se obtuvieron restando a los ingresos una serie de costos calculados según el kilometraje de cada expedición que se realiza ya que se obtuvo un valor de 1.124 \$/km que es lo que cuesta recorrer un kilómetro en los carros de la expedición. También se tuvo en cuenta los costos de administración y venta, la depreciación, amortización y un valor de impuestos de 33% calculado sobre las utilidades del negocio siempre y cuando estas sean positivas.

Ante el anterior procedimiento se obtuvieron los siguientes valores:

	Año 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	\$ (194.139.180)	\$ 257.559.522	\$ 493.663.493	\$ 539.060.793	\$ 588.555.366	\$ 642.507.412

<b>Valor Actual</b>	\$ (194.139.180)	\$ 227.385.470	\$ 384.770.006	\$ 370.930.926	\$ 357.542.540	\$ 344.590.769
<b>VPN</b>	\$ 1.491.080.531					

<b>TIR</b>	146,27%
------------	---------

El valor actual se calculó usando la WACC del proyecto, que se obtuvo usando principalmente un factor Beta de cero puesto que el proyecto no tiene ningún porcentaje de endeudamiento, un riesgo por tamaño, una tasa libre de riesgo obtenida de la página del gobierno de U.S.A y una rentabilidad del mercado determinada en los antecedentes.

Para el año cero el valor negativo viene del total de la inversión inicial que se requiere para poner en marcha el negocio.

Adicionalmente se plantearon 3 escenarios diferentes al comportamiento del mercado normal obteniendo los siguientes resultados:

Se tuvo en cuenta un escenario con una baja de la TRM (ver Anexo 2): la TRM con la que se hizo el cálculo para un comportamiento normal del mercado fue de \$2.630,18 y para este escenario se asumió una TRM de \$1.800,00 siendo un escenario pesimista y extremista.

<b>Valor Actual</b>	\$ (195.156.725)	\$ 65.462.177	\$ 228.872.087	\$ 221.507.084	\$ 214.331.183	\$ 207.339.997
<b>VPN</b>	\$ 742.355.803					

<b>TIR</b>	72,73%
------------	--------

Un escenario con una baja en el número de expediciones que se realizan anualmente (ver Anexo 3): se hizo un análisis de sensibilidad disminuyendo en un 30% las expediciones que se realizan en un año y aun así el proyecto sigue siendo rentable.

<b>Valor Actual</b>	\$ (195.156.725)	\$ 86.609.876	\$ 248.504.446	\$ 239.739.047	\$ 231.268.670	\$ 223.080.626
<b>VPN</b>	\$ 834.045.940					

<b>TIR</b>	81,79%
------------	--------

Y por último un escenario con una disminución de las tarifas que tendrá la organización (ver Anexo 4): se hizo un análisis de sensibilidad donde el proyecto tuvo que reducir sus tarifas en un 30% dado una respuesta negativa del mercado a los precios elevados del servicio.

<b>Valor Actual</b>	\$ (195.156.725)	\$ (1.759.210)	\$ 164.481.511	\$ 159.828.109	\$ 155.249.618	\$ 150.746.462
<b>VPN</b>	\$ 433.389.765					

<b>TIR</b>	43,25%
------------	--------

### 3.7 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Consecutivo	Objetivo	Resultados Esperados	Plazo		Responsable
			Inicio	Fin	
1	Definir documento privado de constitución de la sociedad.	Constitución de la empresa.	22/01/2018	24/01/2018	Manuel Flórez
2	Trámite del RUT ante la DIAN.	Dar vida jurídica a la sociedad.	22/01/2018	23/01/2018	Manuel Flórez
3	Inscripción en Cámara de Comercio de Medellín.	Dar vida comercial a la sociedad.	23/01/2018	02/02/2018	Manuel Flórez
4	Inscripción en Industria y Comercio.	Obtener el registro para cumplir con un requisito legal obligatorio.	23/01/2018	24/01/2018	Manuel Flórez
5	Inscripción en el Registro Nacional de Turismo.	Obtener el registro para cumplir con un requisito legal obligatorio del sector turismo.	24/01/2018	13/02/2018	Manuel Flórez
6	Apertura de cuenta de Ahorros/Corriente en Bancolombia.	Obtención de cuenta.	24/01/2018	25/01/2018	Manuel Flórez
7	Trámite para recepción de Tarjeta de Crédito (Pagos Internacionales).	Obtención del permiso de transacciones.	25/01/2018	26/02/2018	Manuel Flórez
8	Trámites para la compra de los 3 vehículos.	Obtención de vehículos.	26/01/2018	07/02/2018	Simón Valderrama
9	Compra e instalación de accesorios para la modificación de los vehículos.	Adecuación de vehículos.	07/02/2018	27/02/2018	Simón Valderrama
10	Determinación del logotipo de la empresa.	Implementar un logotipo de acuerdo al proyecto.	26/01/2018	26/02/2018	Simón Valderrama
11	Implementación de la página web.	Implementar una página web amigable para el reconocimiento de la empresa.	26/01/2018	26/02/2018	Simón Valderrama

Tabla 8 – Plan de Implementación



#### 4. CONCLUSIONES

1. El sector turismo en Colombia es un sector que tiene un gran futuro para la economía colombiana gracias a que Colombia ha sido reconocida mundialmente en los últimos años gracias a representantes a nivel deportivo y artístico, que se han encargado de dar una imagen favorable de Colombia.
2. El proceso de paz que está viviendo Colombia es un factor indispensable para determinar si la llegada de extranjeros visitantes puede aumentar o disminuir de acuerdo al resultado de este; donde mundialmente se tiene una gran expectativa de cómo va terminar.
3. Dentro del sector turismo, una empresa especializada en turismo de aventura a bordo de vehículos 4x4, tiene una gran acogida y aceptación por parte del público objetivo del proyecto sumado a que sería única en este momento.
4. La implementación del proyecto es viable desde el punto de vista financiero, puesto que sus proyecciones y flujo de caja así lo indican. Adicionalmente, el proyecto tiene la capacidad de resistir a cambios en el macroambiente que afecten las variables más relevantes que lo componen, como lo son la TRM, la cantidad de personas que viajen en cada expedición, el número de expediciones que se realizan mensualmente y las tarifas que se cobran para los clientes.
5. La prestación de un excelente servicio será un factor clave para generar una buena recordación del proyecto y que permita que los clientes cuenten la experiencia que tuvieron. Esto determinará el éxito o fracaso del negocio.
6. El proyecto no necesita de una inversión inicial alta para implementarlo, pero se debe hacer un énfasis especial en el mantenimiento de los vehículos puesto que estos son indispensables para operar, por tal motivo los vehículos se deben mantener a punto para garantizar un desarrollo pleno de las expediciones.
7. El proyecto es viable legal, técnica, organizacional, sectorial y financieramente.
8. Se espera que el proyecto genere ganancias desde el punto de vista de valor presente neto y la tasa interna de retorno.

## 5. RECOMENDACIONES

1. Se recomienda hacer un estudio más detallado del mercado, con una muestra más grande. Si es posible contratar una empresa especializada en esto ya que las encuestas para este proyecto se obtuvieron de la distribución de esta misma entre amigos o conocidos y esto puede causar que las respuestas sean segmentadas.
2. Hacer un análisis del resultado del Proceso de Paz y la influencia que este tenga en el sector turismo en Colombia. Esta recomendación se basa en que en el momento de desarrollar este proyecto aún no se han visto reflejados unos resultados claros, ya sean positivos o negativos, de este Proceso de Paz.
3. Hacer un estudio para mirar la oportunidad de hacer una expansión a nivel internacional ya que este proyecto no lo tuvo en cuenta. Aquí puede haber una gran oportunidad puesto que los países vecinos a Colombia, como Perú, Brasil y Venezuela también gozan de destinos y paraísos turísticos envidiables.
4. Incluir dentro de la estructura organizacional más personas que puedan aportar al incremento de la utilidad del negocio. En este proyecto la estructura no es muy grande puesto que es un proyecto para desarrollar en familia y amigos. Pero la inclusión de personas especializadas en el tema sería un factor clave para la expansión mencionada en el numeral 3.
5. En cuanto a la evaluación financiera se recomienda hacer nuevamente el cálculo de los factores con los que se determinó la WACC para este proyecto puesto que seguramente van a ser diferentes a los actuales.

## 6. REFERENCIAS

- Actualícese. (2016). Obtenido de <http://actualicese.com/2014/05/29/sociedad-por-acciones-simplificada-s-s/>
- Andalucía, C. d. (N/A). CEA. Obtenido de <http://www.cea.es/portal/default.aspx>
- Arce, B. (s.f.). *El Periódico*. Obtenido de <http://www.elperiodico.com/es/noticias/internacional/brexit-que-es-5206572>
- Ariza Vargas, E., Ruiz Villamizar, L., & Callejas Avila, N. (2014). *PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS TURISTICOS DE AVENTURA Y CULTURAL*. Villavicencio.
- Banco Mundial. (2015). *Colombia*. Obtenido de <http://datos.bancomundial.org/pais/colombia>
- Bassoti, G., Zapata, P., Amézola, M., Ceballos Lascuraín, H., & Crosby, A. (2013). *Programa de Transformación Productiva*. Obtenido de <https://www.ptp.com.co/documentos/Presentaci%C3%B3n%20Final.pdf>
- Blandón Vallejo, D. L. (2010). *PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA AGENCIA DE TURISMO TEMATICO Y VIAJES PERSONALIZADOS*. Medellín, Antioquia, Colombia.
- Caracol Radio. (2016). *¿Qué tan bilingüe es Colombia?* Obtenido de [caracol.com.co/radio/2014/09/14/nacional/1410707340\\_414672.html](http://caracol.com.co/radio/2014/09/14/nacional/1410707340_414672.html)
- CECODES. (s.f.). *Parques Naturales*. Obtenido de <http://www.cecodes.org.co/descargas/noticias/documento-parques-naturales.pdf>
- Correa Rodriguez, D. L. (2013). *PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE EMPRESA DE TURISMO GLOBAL TOURISM OF COLOMBIA SAS*.
- DANE. (2014). *Estratificación Socioeconómica*. Obtenido de <http://www.dane.gov.co/index.php/servicios-al-ciudadano/servicios-de-informacion/estratificacion-socioeconomica>
- DNP y Ministerio de Industria, C. y. (2014). *Plan Sectorial de Turismo 2014-2018*.
- El Heraldo. (2017). *Catherine Ibargüen, campeona de triple salto en Doha*. Obtenido de <https://www.elheraldo.co/deportes/catherine-ibarguen-campeona-en-doha-259100>
- El Tiempo. (2017). *Las 5 claves de la alerta roja por la contaminación del aire paisa*. Obtenido de <http://www.eltiempo.com/colombia/medellin/las-cinco-claves-de-la-contaminacion-ambiental-en-medellin-70612>
- Gomez, B. (2017). Contadora pública Contabler S.A. (M. Flórez, Entrevistador)

**Comentado [CL1]:** Por favor, revisar las referencias, ya que algunas no cumplen con el estilo APA, ya que no indican el título de la publicación (o este es el mismo como el autor, lo que no tiene sentido). Considero que fuentes sin título son fuentes inadecuadas para una trabajo académico – científico como lo es un trabajo de grado.

- Grupo Vaughan. (s.f.). *Niveles de Ingles*. Obtenido de <https://grupovaughan.com/sobre-vaughan/niveles-de-ingles/>
- Mesa C., R. J. (2013). *El Colombiano*. Obtenido de [http://www.elcolombiano.com/historico/el\\_turismo\\_nuevo\\_sector\\_estrategico-PEEC\\_238061](http://www.elcolombiano.com/historico/el_turismo_nuevo_sector_estrategico-PEEC_238061)
- Mojica Patiño, J. A. (2016). *El Timp*. Obtenido de <http://www.eltiempo.com/estilo-de-vida/viajar/turismo-en-colombia-y-proceso-de-paz/16559586>
- Noticias Caracol. (2016). Obtenido de <http://noticias.caracoltv.com/medellin/arrasadora-mariana-pajon-campeona-mundial-de-bmx>
- ProColombia. (2015). *Turismo de Aventura*. Obtenido de <http://www.procolombia.co/multimedia/video/turismo-de-aventura-en-colombia>
- Procolombia. (2016). *Turismo Extranjero en Colombia*. Obtenido de <http://www.procolombia.co/publicaciones/informe-de-turismo-extranjero-en-colombia>
- Restrepo, E. C. (s.f.). *El Colombiano*. Obtenido de <http://www.elcolombiano.com/antioquia/mantienen-alerta-naranja-por-calidad-del-aire-en-medellin-y-el-valle-de-aburra-BJ6182232>
- Revista Dinero. (2009). *SAS es el tipo de sociedad más usado en Colombia*. Obtenido de <http://www.dinero.com/negocios/articulo/sas-tipo-sociedad-usado-colombia/84554>
- Revista Semana. (2015). *Magia Salvaje: el más sorprendente documental sobre Colombia*. Obtenido de <http://www.semana.com/nacion/articulo/magia-salvaje-colombia-su-patrimonio-natural/441252-3>
- Ruta del Sol. (2016). *Ruta del Sol*. Obtenido de <http://rutadelsol.com.co/>
- Sierra, J. F. (abril de 2017). *El Colombiano*. Obtenido de <http://www.elcolombiano.com/negocios/como-las-empresas-pueden-bajar-impuestos-al-invertir-en-innovacion-CE6305334>
- Unipymes. (2014). *¿Que es la UGPP?* Obtenido de <http://www.unipymes.com/que-es-la-ugpp/>
- Universidad EAFIT. (s.f.). *Consultorio Contable*. Obtenido de <http://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/consultorio-contable/Documents/Nota%20de%20clase%2018%20SAS.pdf>